



TIEHALLINTO

Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli CAT – Palvelutoimittajan kehittäminen osana hankintamenetelmää

Pro gradu, hankintojen johtaminen

Tiehallinnon selvityksiä 46/2005

Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli CAT – Palvelutoimittajan kehittäminen osana hankintamenetelmää

Pro gradu, hankintojen johtaminen

Tiehallinnon selvityksiä 46/2005

ISSN 1457-9871
ISBN 951-803-573-3
TIEH 3200958

Verkkojulkaisu pdf (www.tiehallinto.fi/julkaisut)
ISSN 1459-1553
ISBN 951-803-574-1
TIEH 3200958-v

Edita Prima Oy
Helsinki 2005

Julkaisua myy/saatavana:
asiakaspalvelu.prima@edita.fi
Faksi 020 450 2470
Puhelin 020 450 011



TIEHALLINTO
Asiantuntijapalvelut
Opastinsilta 12 A
PL 33
00521 HELSINKI
Puhelinvaihde 0204 22 11

Asiasanat: Toimittajavalinta, toimittajan kehittäminen, julkinen hankinta, suorituskyvyn mittaus

TIIVISTELMÄ

Suorituskyvyn mittaamista on tehty jo kauan yrityksissä. Nyt tämä suuntaus on löytämässä tiensä myös julkiselle sektorille, jossa palvelutoimittajien kyvykkyyden ja suorituskyvyn mittaamista on alettu suunnittelemaan ja laajamittaisemminkin. Toistaiseksi julkisella sektorilla ei ole tutkittu palvelutoimittajan kyvykkyyden mittaamista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli antaa Tiehallinnolle toimittajavalinnan ja toimittajan kehittämisen työkalu, kyvykkyyden arviointimalli. Tavoitteena oli antaa myös kattava teoriakatsaus toimittajavalinnasta ja – kehittamisestä. Tutkimuksen teoreettinen osa keskittyy toimittajavalintaan infra-alalla, julkiseen hankintalainsäädäntöön ja toimittajan kehittämiseen.

Empiirisessä osassa keskityttiin palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalliin, CAT:iin, sen kykytekijöihin ja indikaattoreihin sekä mallin modifiointiin. Tiehallinnon malli on pitkälti samansisältöinen kuin Highways Agencyn malli, joskin selkeämpi ja lyhempi. Yksi kykytekijä, toiminnan laatu, lisättiin tässä työssä olevaan arviointimalliin.

Ari Tornberg: The model of capability assessment for suppliers of service CAT – Developing suppliers of service within the purchasing process. 2005. Finnish Road Administration. Finnra Reports 46/2005. 65 p. + app. 21 p. ISSN 1457-9871, ISBN 951-803-573-3, TIEH 3200958.

Keywords: Supplier evaluation, supplier development, performance measurement

ABSTRACT

Organizations have done performance measurement for a long time. Now this trend towards to public sector, where measurement of suppliers capability and performance is making its way on a large scale. Until now in public sector have not done research on assessment of suppliers capability.

The aim of this study was to offer "Tiehallinto" a toolkit for suppliers evaluation and development. Another purpose of this study was to brief "Tiehallinto" newest theory about the supplier evaluation and development. Theoretical part of this study concentrates on supplier evaluation, in the public procurement legislation and supplier development.

Empirical part of this study concentrates on the model of capability assessment toolkit, CAT, its attributes and indicators and the modification of the model. The contents of the "Tiehallinto" – model are similar to the Highways Agency – model, only clearer and shorter. One attribute, the quality of action, was introduced into this study.

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on tehty Tiehallinnon keskushallinnon palvelujen hankintayksikölle. Tutkimus pyrkii auttamaan Tiehallintoa palvelutoimittajan valinnassa ja kehittämässä. Opinnäytetyön tullessa tiensä päähän, on tullut aika kiittää kaikkia tähän projektiin osallistuneita sekä muita työn kulkuun vaikuttaneita.

Haluan kiittää tutkimusprojektiin osallistuneita Tiehallinnon hankinta-ammattilaisia. Kiitokset kuuluvat Markku Tepolle, Ari Huomolle, Markku Tervolle, Jukka Karjalaiselle, Matti Lahdelle, Seppo Toivaselle ja Hannele Hornborgille. Kiitokset kuuluvat myös työn tarkastajille, professori Veli-Matti Virolaiselle ja lehtori Satu Peltolalle, joiden neuvot varsinkin gradun lopussa osoittautuivat erittäin arvokkaiksi.

Viimein haluan kiittää erityisen lämpimästi vaimoani Elinaa. Ilman hänen tukeaan ja kannustustaan tämä tutkimus olisi jäänyt tekemättä. Täystyöllistettynä hän on ollut lastemme, Benjaminin, Sebastianin ja Isabellan, kanssa kotona. Omistan tämän työn tyttärelleni Isabellalle, joka näki päivänvalon ensimmäistä kertaa graduprojektin aikana.

Lappeenrannassa 4.5.2005

Tiehallinto

Sisältö

1	JOHDANTO	9
1.1	Työn tausta	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja raja	11
1.3	Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne	12
1.4	Keskeiset määritelmät	15
1.4.1	Hankintatoiminta	15
1.4.2	Toimittajavalinta julkisella sektorilla ja julkinen hankinta	15
1.4.3	Toimittajan kehittäminen	16
1.4.4	Dynaaminen kyvykkyys	16
1.4.5	Kyvykkyys ja suorituskyvyn mittaaminen	16
2	TOIMITTAJAVALINTA JULKISELLA SEKTORILLA	18
2.1	Toimittajavalinta	18
2.1.1	Palvelutoimittajan valinta infra-alalla	20
2.2	Hankintalainsäädäntö	22
2.3	Kynnysarvo	24
2.4	Julkinen hankintaprosessi	25
2.5	Hankintamenettelyt	25
2.6	Hankintailmoitukset	27
2.7	Toimittajavalinnan ja kehittämisen erityispiirteet julkisella sektorilla	27
3	TOIMITTAJAN KEHITTÄMINEN	29
3.1	Mitä toimittajan kehittäminen on?	29
3.2	Dynaaminen kyvykkyys	31
3.3	Suorituskyvyn mittaaminen	34
3.4	Organisaation itsearviointi	39
3.5	Toimittajan auditointi	40
4	PALVELUTOIMITTAJAN KYVYKKYYDEN ARVIOINTIMALLI CAT	42
4.1	CAT käsikirja	42
4.1.1	Uusi lähestymistapa palvelutoimittajien valintaan	42
4.1.2	CAT:n soveltuvuus hankinta-prosessiin	43
4.1.3	CAT prosessi	44
4.1.4	Nimittäminen CAT – johtajaksi	46
4.2	CAT vahvistamisprosessi	46
4.2.1	Vahvistamiskäytäntöjen laatiminen	47
4.2.2	Kyvykkyyden kehittämissuunnitelma	48
4.3	CAT Yhteenveto	49
5	CAT MODIFIOINTI	50
5.1	Kykytekijät ja indikaattorit sekä kyvykkyystasojen määrittäminen	50
5.1.1	Ohjaus ja johtajuus	50
5.1.2	Strategia ja suunnittelu	51
5.1.3	Henkilöstö	51
5.1.4	Kumppanuus	52
5.1.5	Prosessit	52
5.1.6	Sisäiset resurssit	52
5.1.7	Toiminnan laatu	53
6	YHTEENVETO	57
6.1	Johtopäätökset	58
7	LÄHDELUETTELO	60
8	LIITTEET	65

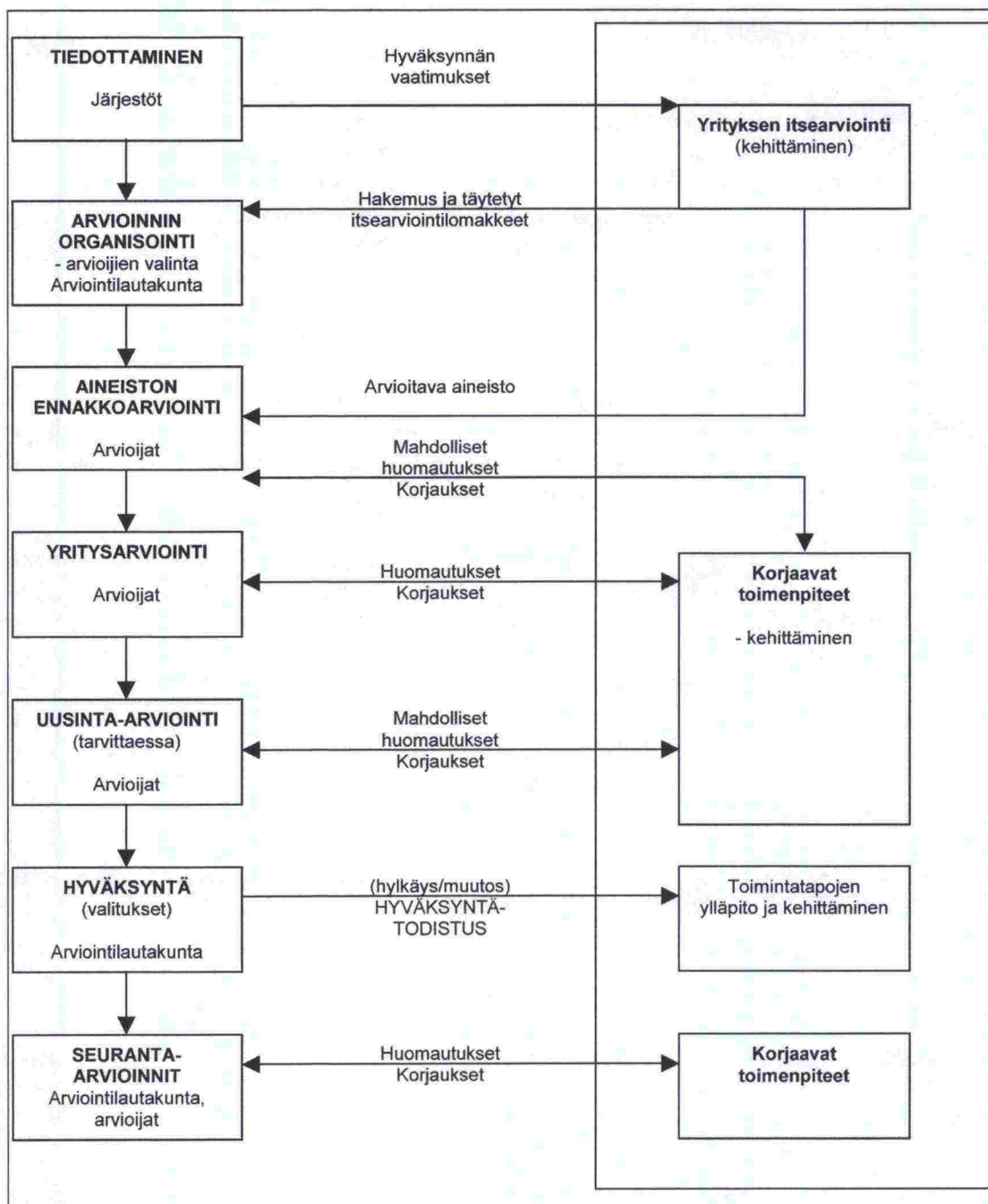
1 JOHDANTO

Kyvykkyyden ja suorituskyvyn mittaaminen on ollut paljon esillä yrityksissä 1990-luvulta alkaen. Suuryritykset ovat olleet suorituskyvyn mittaamisen pioneereja. Monissa pienemmissäkin yrityksissä on huomattu tarve kokonaisvaltaiseen suorituskyvyn mittaamiseen ja kehittämiseen. Nykyään myös julkisen sektorin, valtion ja kuntien, hankintayksiköt ovat osoittaneet kiinnostusta sekä palvelutoimittajien että oman kyvykkyytensä mittaamiseen ja kehittämiseen.

1.1 Työn tausta

Työn toimeksiantaja, Tiehallinto, on Suomen valtion yksi suurimmista hankintayksiköistä, joka tarjoaa yhteiskunnan tarpeita vastaavia tie- ja liikennepalveluja. Se vastaa Suomen yleisistä teistä, ylläpitää ja kehittää yleisiä teitä osana liikennejärjestelmää sekä tarjoaa liikenteen ohjaus- ja tietopalveluja. Tiehallinto pyrkii kehittämään aktiiviseksi yhteistyökumppaniksi, verkottujaksi ja liikennejärjestelmäsuunnittelun integraattoriksi. Se edistää tienpidon toimenpitein tasapainoista aluekehitystä, vastaa keskeisesti tie- ja liikennealan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, hankkii tienpitoon liittyvät palvelut ja tuotteet markkinoilta ja kehittyy infra-alan hankintatoimen suunnannäyttäjäksi. Tiehallinto vastaa tiestöä ja liikennettä koskevista tietopalveluista ja toimii asiakaslähtöisesti.

Tällä hetkellä Tiehallinnolla ei ole yhtenäistä palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimallia. Silta- ja päällysteurakoitsijoiden osalta Tiehallinto käyttää auditointeihin pohjautuvaa hyväksyttämismenettelyä. Tiehallinnon tavoitteena on vaiheittain siirtyä vaatimusjärjestelmään kaikissa 1.7.2006 jälkeen kilpailutettavissa töissä. Vaatimusjärjestelmä pohjautuu siirtymävaiheessa Rakentamisen Laatu RALA ry:n palveluihin.



Kuva 1. RALAn arviointimenettelyn prosessi (Rakennusyritysten toimintatapojen arviointimenettely 2002: 1)

Rakentamisen Laatu RALA ry on itsenäinen ja riippumaton kiinteistö- ja rakennusalan toimija, joka edistää terveistä lähtökohdista kilpailevan, laaduntuottokykyisen ja tehokkaan toimintaympäristön kehittymistä. Yhdistyksen toimintaan osallistuvat kaikki alan keskeiset osapuolet sekä toimialaan kuuluvat ministeriöt. RALAn arviointimenettelyn prosessi on esitetty kaaviomaisesti kuvassa 1.

Hankintastrategian mukaisilla hankintamenettelyillä taataan tienkäyttäjille ja muille Tiehallinnon asiakkaille laadukas ja oikein kohdistettu palvelu. Tavoitteena on kehittää ja ottaa käyttöön sellaisia hankintamenettelyjä ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden innovaatioiden ja tuotekehitys-

työn hyödyntämisen sekä sitä kautta toiminnan tuottavuuden ja kannattavuuden paranemisen. Tavoitteena on myös kehitettävillä hankintamenettelyillä parantaa Tiehallinnon oman hankintatoiminnan taloudellisuutta. (Tiehallinnon hankintastrategia 2003: 13) Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli pyrkii osaltaan toteuttamaan Tiehallinnon hankintastrategiaa.

Tämän tutkimuksen taustalla on Highways Agencyn (englantilainen Tiehallinto) kehittämä kyvykkyyden arviointimalli, CAT (Capability Assessment Toolkit) – käsikirja. Highways Agency on mitannut toimittajiaan CAT:lla, josta heillä on erittäin hyvät kokemukset. Tässä tutkimuksessa CAT:a on modifioitu Tiehallinnon tarpeisiin sopivammaksi. Palvelutoimittajan valintaa, kehittämistä ja kyvykkyyden mittaamista tarkastellaan lähinnä Tiehallinnon näkökulmasta.

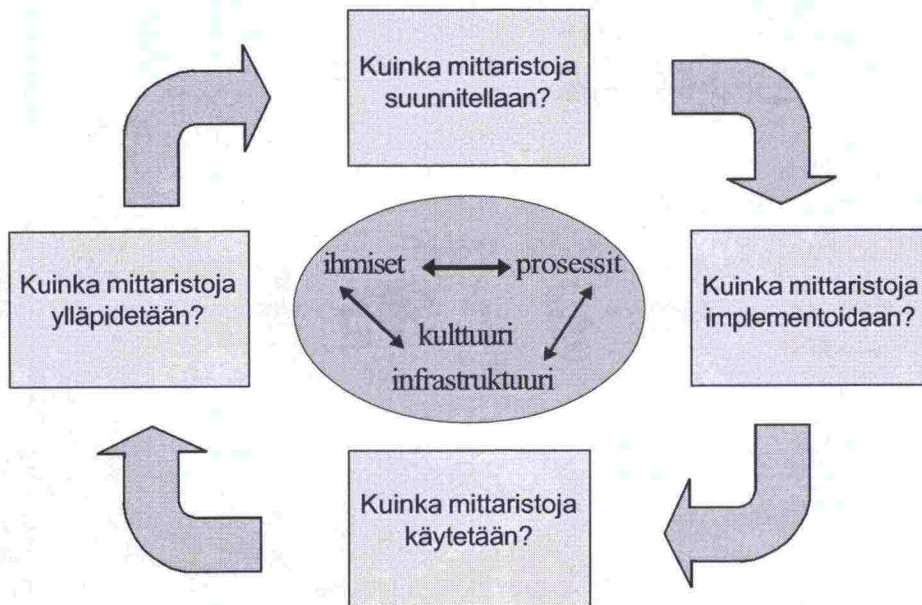
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja raja

Tutkimuksen päätavoitteena on rakentaa tehokas ja kokonaisvaltainen kyvykkyyden arviointimalli Tiehallinnon käyttöön kilpailuttamistilanteissa tapahtuvan palvelutoimittajien valinnan tueksi. Tutkimuksen on tarkoitus vastata kysymykseen: mitä kyvykkyystekijöitä Tiehallinnon tulee ottaa huomioon palvelutoimittajien valinnassa, kun he valitsevat suurten rakennushankkeiden tai kunnossapitourakoiden toteuttajaa? Arviointimallin tavoitteena on myös toimia Tiehallinnon hankintastrategian toteuttajana toimittajien kehittämisen osalta. Tällöin pyritään vastaamaan kysymykseen: miten Tiehallinto voi parhaiten kehittää palvelutoimittajia?

Malli kehitetään suomalaisessa infra-alan toimintaympäristössä. Tutkimuksen laajuus rajataan siten, että palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalliin sisältyvät osaamiset ja menettelyt kohdistuvat organisaatioiden sisäisiin ja ulkoisiin yhteistyörajapintoihin. Rajapintoja käsitellään seuraavista käsitteellisistä näkökulmista:

1. toimittajavalinta julkisella sektorilla
2. toimittajan kehittäminen
3. suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen koostuu Neelyn et al:n (2000) mukaan neljästä osa-alueesta (kuva 2):



Kuva 2. Suorituskyvyn mittauksen osa-alueet (Neely et al. 2000: 1143)

Ensin mittaristo suunnitellaan, minkä jälkeen se otetaan käyttöön eli implementoidaan. Käyttöönoton jälkeen mittaristoa käytetään ja viimeisessä vaiheessa mittaristoa ylläpidetään eli päivitetään. On huomioitava, että mittaaminen on jatkuva prosessi, johon vaikuttavat ihmiset, prosessit, infrastruktuuri ja organisaatiokulttuuri. (Neely et al. 2002: 1142) Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimallin implementointia ei käsitellä tämän tutkimuksen empiirisessä osassa, koska pilottihanketta ei ole vielä käynnistetty.

1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusmenetelmää. Hirsjärven ja kumppaneiden (2004) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen kohdetta pyritään käsittelemään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat: 1) tutkimuksen luonteen kokonaisvaltaisuus ja aineiston keruu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa; 2) ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumentteina; 3) induktiivisen analyysin käyttö, ts. aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu odottamattomien seikkojen löytämiseksi; 4) laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, esim. teema-haastattelut, osallistuva havainnointi jne.; 5) kohdejoukon valinnan tarkoituksellisuus erotuksena satunnaisotoksen menetelmän käytölle; 6) tutkimuksen joustavuus ja tutkimussuunnitelmien muutto olosuhteiden mukaisesti tutkimuksen edetessä ja 7) tutkimuskohteiden käsittely ainutlaatuisina tapauksina. (Hirsjärvi et al. 2004: 151-155) Kvalitatiivinen tutkimus on siis nimensä mukaisesti tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista. (Uusitalo 1991: 79)

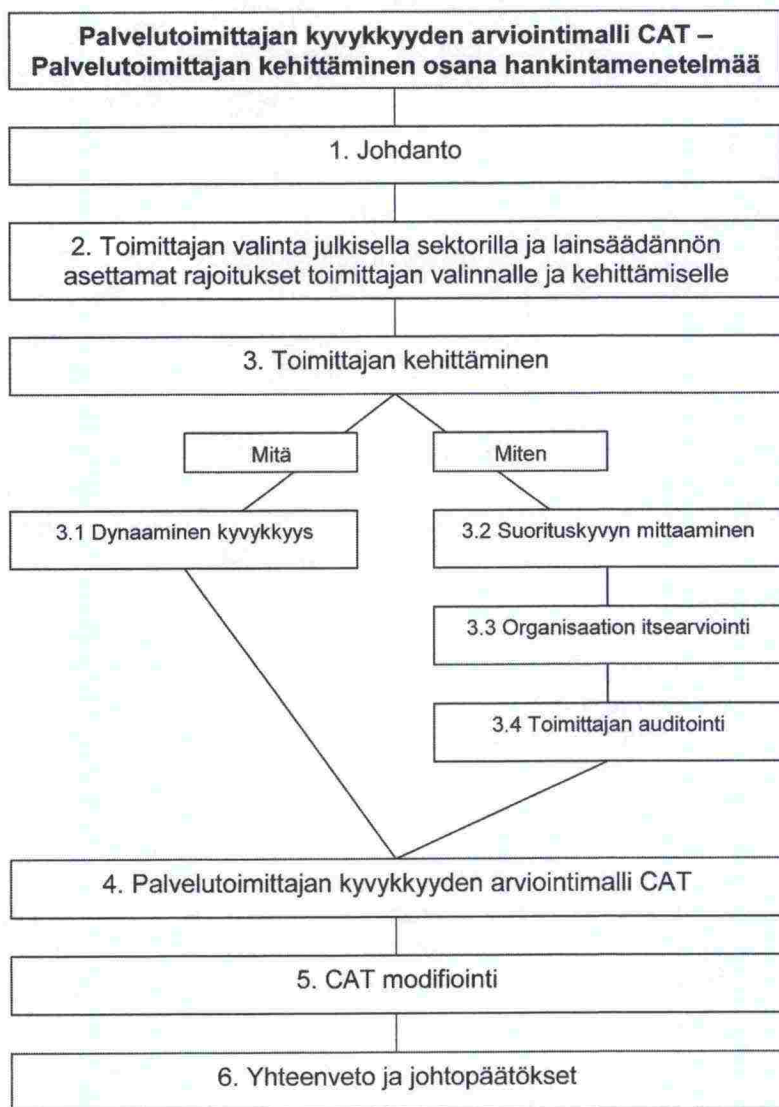
Tapaustutkimus eli case study voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimus on määritelty myös yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Sen luonteeseen kuuluu se, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoja. (Metsämuuronen 2001: 16-17)

Tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus eli case -tutkimus. Case -tutkimuksella pyritään saamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Case tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimuksen kohteeksi valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai tapausten joukko, joiden sisällä puolestaan kiinnostuksen kohteena ovat yksilö, ryhmä, yhteisö tai prosessit. (Hirsjärvi et al. 2004: 125)

Metsämuuronen (2001) on kirjannut tapaustutkimuksen mahdollisia etuja, joita ovat (Metsämuuronen 2001: 17):

- 1) Tapaustutkimuksen aineisto on paradoksaalisesti "voimakkaasti totta", mutta vaikeasti organisoitavissa. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus on jalat – maassa – tutkimusta, joka perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Näin ollen tapaustutkimus tarjoaa luonnollisen pohjan yleistämiselle.
- 2) Tapaustutkimus sallii yleistykset.
- 3) Tapaustutkimuksella huomataan sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Parhaat tapaustutkimukset pystyvät tarjoamaan tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille.
- 4) Tapaustutkimukset tuotoksina muodostavat kuvailevan materiaalin arkiston, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja.
- 5) Tapaustutkimukset ovat usein "askel toimintaan". Niiden lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia myös sovelletaan käytännössä.
- 6) Tapaustutkimuksen raportointi on mahdollista tehdä kansantajuiseksi ja siinä on mahdollista välttää tavanomaiselle tutkimukselle tyypillistä sisään-päinlämpiävää tiedeslangia. Tapaustutkimus voi siis palvella monenlaista lukijakuntaa. Tapaustutkimusraportti sallii lukijan tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on case -yritys (Tiehallinto). Sille pyritään antamaan eväät käynnistää palvelutoimittajien kyvykkyyden arviointiprosessi (CAT). Tutkimus koostuu teoreettisesta osasta (luvut 2-3), empiirisestä osasta (luvut 4-5) ja johtopäätöksistä (luku 6). Kuvassa 3 tutkimuksen rakennetta on pyritty havainnollistamaan graafisesti:



Kuva 3. Tutkimuksen rakenne

Luvussa kaksi käydään läpi toimittajavalintaa ensin yleisesti, sitten infra-alan hankintamenettelymalleja ja lopuksi hankintalainsäädäntöä. Luvussa kolme käsitellään toimittajan kehittämistä, dynaamista kyvykkyyttä ja suorituskyvyn mittaamista. Organisaation itsearviointi ja toimittajan auditointi käydään läpi lyhyesti ja on otettu tähän mukaan siksi, koska palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimallissa itsearvioinnilla ja auditoinnilla on keskeinen tehtävä. Työn empiirinen osa neljännessä luvussa alkaa palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimallin esittelyllä. Seuraavaksi käsitellään itsearvointi ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmat sekä mittaamisen vahvistamisprosessi. Viidennessä luvussa käydään läpi CAT:n modifiointi ja ne muutokset, jota alkuperäiseen malliin on tehty. Kuudennessa luvussa esitetään vielä yhteenvetona sekä teoria- että empiirisestä osuudesta nousseet keskeiset seikat ja tehdään suosituksia jatkotoimenpiteistä.

1.4 Keskeiset määritelmät

1.4.1 Hankintatoiminta

Hankintatoimen rooli yrityksessä liittyy tuotannon ja muiden toimintojen tukemiseen keskeytymättömällä materiaalilla ja palvelujen virralla (Watts et al. 1992: 5). Hankintatoiminta ostaa yrityksen tarpeisiin materiaaleja ja palveluja, turvaa jatkuvan hankintavirran tehokkailla suhteilla, ostaa tehokkaasti ja viisaasti, hallitsee varastoa kustannustehokkaasti ja palvelualttiisti, pitää yllä yhteistyötä, informaation jakamista ja neuvonantoa muiden osastojen kanssa tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi sekä kehittää henkilöstöä ja toimintatapoja tavoitteiden toteuttamiseksi. Hankintatoimen tavoitteisiin kuuluvat myös parhaiden toimittajien valinta, osallistuminen uusien tuotteiden kehittämiseen, yrityksen kustannusrakenteen turvaaminen, oikean laatutasapainon ylläpitäminen, toimittajamarkkinoiden trendien hallinta sekä tehokkaat neuvottelut. (Baily et al. 1998: 17)

Monessa yrityksessä hankintatoimi on alhaalla organisaatiossa, eikä sitä nähdä merkittäväksi, vaikka hankinnat muodostavat keskimäärin 60 % yritysten liikevaihdosta. Hankintatoimen pitäisi olla olennainen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Strategisen hankintatoiminnan tunnusmerkkejä ovat asiakaslähtöisyys ja ennakoitavuus. (Virolainen 2003: 25-26)

1.4.2 Toimittajavalinta julkisella sektorilla ja julkinen hankinta

Toimittajavalinta on eräs tärkeimmistä strategisen hankintatoiminnan valintatilanteista. Valinta suuresta toimittajajoukosta antaa organisaatiolle mahdollisuuden valita potentiaalisin ja kyvykkäin toimittaja. Kustannukset, tuotteen laatu, toimituskyky ja toimittajan kapasiteetti ovat olleet eniten esillä puhuttaessa toimitajan valinnan kriteereistä. (Dahel 2003: 335)

Julkisissa hankinnoissa hankintayksikön tulee ottaa huomioon hankintalainsäädäntö. Hankintalakia sovelletaan *julkisiin hankintoihin*, joita suorittavat laissa tarkoitetut *hankintayksiköt*. Käsite hankintayksikkö määritellään lain 2 §:ssä ja hankinta puolestaan lain 4 §:n 1 kohdassa. Lakia sovelletaan kaikkiin hankintayksikköjen tekemiin julkisiin hankintoihin niiden arvosta riippumatta eräin poikkeuksin. *Hankinnalla* tarkoitetaan hankintalain 4 §:n 1 kohdan mukaan tavaroiden ja palvelujen ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä. *Tavaroilla* hallituksen esityksen (HE 154/1992 vp) mukaan tarkoitetaan raaka- ja tarveaineita, puolivalmisteita sekä valmiita tai tilauksesta valmistettavia tuotteita. *Palvelujen* hankinnan piiriin luetaan sen sijaan kaikentyyppiset palvelut, kuten kunnossapito- ja puhtaanapitopalvelut, konsulttipalvelut ja mainospalvelut. *Urakalla* teettämisen piiriin luetaan erilaiset rakennustyöt. (Siitari-Vanne 2002: 122, 129)

Hankintalain keskeiset periaatteet liittyvät lain 1 ja 6 §:ssä tarkoitetun avoimuuden ja syrjimättömyyden turvaamiseen, lain 5 §:ssä tarkoitetulla tavalla olemassa olevien kilpailumahdollisuuksien hyödyntämiseen sekä edullisimman vaihtoehdon valintaan. Edullisimman vaihtoehdon valinnasta säädetään tarkemmin lain 7 §:ssä. Hankintalain 5 §:n 1 momentin mukaan hankinnassa on käytettävä olemassa olevat kilpailumahdollisuudet. Hankinnasta on sen arvosta riippumatta joko ilmoitettava tai muutoin pyydettyä tarjouksia hankinnan kokoon ja laatuun nähden riittävä määrä. Mikäli kynnysarvon alittavassa hankinnassa muu toimittaja

kuin se, jolta tarjouksia on pyydetty, haluaa tehdä tarjouksen, hänellä on oikeus saada tarjouksen tekemistä varten tarjouspyyntö. Hankinta ei saa kuitenkaan tämän menettelyn vuoksi viivästyä. (Siitari-Vanne 2002: 134)

1.4.3 Toimittajan kehittäminen

Toimittajien kehittäminen on usein määritelty siten, että se olisi ainoastaan ostavan yrityksen ponnistus, jonka tarkoituksena on lisätä toimittajan suorituskykyä ja kyvykkyyksiä. Kuitenkin kehittämistyössä tarvitaan myös toimittajan aktiivista osallistumista. Kehittämistyöllä on kriittisiä tekijöitä mm. infrastruktuuri, molemminpuolinen kommunikaatio, ylimpien johtajien osallistuminen, poikki-funktionaaliset tiimit ja suurehko ostovoima. Jotta kehittämistyö olisi mielekästä, olisi kaikkien em. tekijöiden toimittava riittävän hyvin. (Humphreys et al. 2004: 131-132)

Toimittajien ja kumppanuuden kehittäminen on nähty monissa organisaatioissa ydinosana. Toimittajaverkostoon kuuluvien yritysten kehittäminen vaatii kommunikaatiojärjestelmien ja yhteistyön toimivuutta kaikilla tasoilla. Toimittajien strateginen kehittäminen mahdollistaa sen, että yritykset katsovat tulevaisuuden tuotanto- ja laatuongelmia arvoketjun näkökulmasta. Strateginen tulevaisuuteen katsova kehittäminen on parempi vaihtoehto kuin reaktiivinen lähtökohta kehitystyölle. (Gunasekaran & Ngai 2004: 13)

1.4.4 Dynaaminen kyvykkyys

Stähle et al. (2002) mukaan liiketoiminnan pääasiallisina kilpailuedun lähteinä toimivat yrityksen tai yritysverkoston organisatoriset kyvykkyudet. Näissä yhdistyy tietämysperusta ja resurssit, joita on liki mahdoton korvata ja kopioida. Dynaaminen, organisatorinen kyvykkyys merkitsee kykyä muuntaa olemassa olevia kyvykkyksiä ja rakenteita. Dynaamista kyvykkyyttä on myös uusien strategisten kyvykkyuksien kehittämiskyky, jonka tavoitteena on vastata ympäristön asettamille muutospaineille. (Stähle et al. 2002: 71)

Monilla tämän päivän globaalien markkinoiden sektoreilla tarvitaan dynaamisia kyvykkyksiä tietovarantojen (knowledge assets) ohella. Dynaaminen kyvykkyys on kyky aistia ja tarttua kiinni uusiin mahdollisuuksiin, ja uudelleen konfiguroida sekä suojella tietovarantoja, osaamista, täydentäviä varantoja ja teknologioita, jotta saataisiin aikaan kestävää kilpailuetua. (Teece 2000: 26)

1.4.5 Kyvykkyys ja suorituskyvyn mittaaminen

Kyvykkyys voidaan määritellä yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Nämä ulottuvuudet liittyvät yrityksen kykyyn tyydyttää maksimaalisesti omistajien tarpeet ja samalla riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeita. Suorituskyvyn mittaaminen samaistetaan käsitteellisesti suorituksen mittaamiseen. Tavallisessa kielenkäytössä suorituskyvyn mittaaminen liittyy parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja suorituksen mittaaminen toteutuneeseen suoritukseen. Suorituksen mittaus suuntautuu menneisyyteen ja suorituskyvyn mittaus yleensä tulevaisuuteen. (Laitinen 1998: 279-280)

Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on ottaa selville tai määrittää jonkin mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila verrattuna historiallisiin tuloksiin tai muihin tavoitearvoihin tai kriteereihin. Suorituskyvyn mittaamisessa käytetään mittareita sekä näistä koostuvia mittaristoja. Mittausprosessi on usein monivaiheinen. (Hannula & Lönnqvist 2002: 47)

Tämän hetken tunnetuimpia **mittaristomalleja** ovat Tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton 1992), Suorituskykypyramidi (Lunch & Cross 1991) ja Suorituskykyprisma (Neely & Adams 2000). Tasapainotettua mittaristoa käyttää yli 23 % suomalaisista yrityksistä ja lisäksi yli 15 % on ottamassa sitä käyttöön. Vaikka mittaristomalleissa on eroja, niissä on myös monia yhtäläisyyksiä. Esim. organisaation suorituskykyä tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. (Hannula et al. 2002: 5)

Suorituskyky voidaan määritellä yrityksen kyvyksi saada aikaan tuloksia. Suorituskyky koostuu aina useasta eri osatekijästä. Sitä voidaan tarkastella hyvin laajasti yrityksen kykynä maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. (Hannula & Lönnqvist 2002, s. 45) Kun puhutaan suorituskyvystä, ei riitä, että yritys maksimoi ainoastaan omistajiensa tarpeiden tyydyttämisen, vaikka se olisikin ensisijainen tavoite. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota myös muiden tärkeiden sidosryhmien, kuten yrityksen johdon, työntekijöiden, asiakkaiden ja viranomaisten, tarpeisiin. (Lönnqvist & Mettänen 2003: 20-21)

Suorituskykymittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Usein käsitteitä tunnusluku ja mittari käytetään synonyymeinä. (Hannula & Lönnqvist 2002: 46) Mittareiden tulisi olla sellaisia, että ne tiivistäisivät informaatiotulvaa, eikä päinvastoin ainakaan lisätä sitä. (Hannula et al. 2002: 7) Suorituskykymittaristo tai suorituskyvyn mittausjärjestelmä taas on kokonaisuus, joka koostuu mittauskohteen suorituskyvyn kannalta keskeisistä mittareista. Se voi olla kokoelma mittareita, joka on kehittynyt vuosien varrella tai se voi olla rakennettu järjestelmällisesti jonkin valmiin mittaristomallin, kuten suorituskykypyramidin tai tasapainotetun mittariston, mukaan. (Hannula & Lönnqvist 2002: 46) Mittariston tulee olla kattava kokonaisuus, joka on käyttökelpoinen johdon päätöksenteossa. Hyvän mittarin tulisi täyttää mahdollisimman hyvin seuraavia mittausteoreettisia ominaisuuksia: *Validiteettia*, joka kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota on tarkoitus mitata. *Reliabiliteettia*, joka kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä eli reliaabelin mittarin tulokset eivät vaihtelee satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia. *Relevanssia*, joka kuvaa sitä, onko mittari olennainen sen käyttämisen kannalta ja *käytännöllisyyttä*, joka kuvaa mittarin kustannustehokkuutta eli hyöty-vaivasuhdetta. (Lönnqvist & Mettänen 2003: 31-34)

Steele & Court (1996) ovat esittäneet, että liiketoiminnassa on kolme avainprosessia, jotka avustavat yrityksen työntulosta ja kannattavuutta: myynti, tuotanto ja osto. Näiden prosessien mittauksessa on huomattavia eroja. "Et voi kontrolloida mitä et voi mitata, ja et voi mitata mitä et voi ymmärtää." (Steele & Court 1996: 213). Kontrolli on tärkeä tehokkaan johtamisen funktio. Siitä tulee tärkeä siksi, että sen avulla luodaan mittaamismuotoja, jotka auttavat ja helpottavat kontrollointia. Kontrolloinnilla myös seurataan johtamista ja valvonnan kehittymistä. Yksi tärkeimmistä asioista mittausprosessissa on se, että prosessi voi itse edistää yrityksen eri osastojen johtajien yhteistyötä. (Steele & Court 1996: 213-214)

2 TOIMITTAJAVALINTA JULKISELLA SEKTORILLA

Julkisten hankintayksiköiden ja yksityisen sektorin hankintakäytännöissä on eroavaisuuksia lainsäädännön takia. Julkisia hankintayksiköitä sitoo julkisista hankinnoista annetut EU-direktiivit, lait ja asetukset. Näiden mukaan toimien julkisilla hankintayksiköillä ei ole samanlaista vapautta toteuttaa hankintojaan kuin on yksityisellä sektorilla. Tässä luvussa käsitellään ensin toimittajavalintaa yleisesti, koska palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli on tarkoitus ottaa aluksi toimittajavalinnan työkaluksi. Toimittajavalintaa infra-alalla ei voi ohittaa, koska Tiehallinto on merkittävä tekijä Suomen infra-alalla ja tutkimus on tarkoitus rajata koskemaan infra-alaa. Lopuksi käsitellään julkisen hankinnan erityispiirteitä, koska Tiehallinto on eräs Suomen suurimmista julkisista hankintayksiköistä.

2.1 Toimittajavalinta

Yksi tärkeimmistä yhteistoiminnan onnistumisen edellytyksistä on oikean kumppanin valinta. Kumppanin valintaprosessi on vaikea, mutta myös erittäin kriittinen liiketoiminnan onnistumisen ja menestyksen kannalta. (Varis 2004: 29) Yrityksen hankintafunktion tarkoituksena on se, että toimittajia käytetään täyttämään asiakkaiden vaatimuksia. Tämä tarkoittaa myös sitä, että koko yrityksen henkilöstön täytyy ajatella, kuinka me tehdään asiat hankintatoiminnassa. (Kamann & Bakker: 2004: 55)

Yleisimmät toimittajan valinnan kriteerit ovat laatu, hinta, toimitukset ja palvelu yhdessä varsinaisten työsuoritusten kanssa. Täydentäviä kriteereitä ovat kauppatavarakriteerit ja myynninedistämiskriteerit. Toimittajan valinnan eräs ongelma on se, että kuinka montaa toimittajaa halutaan käyttää. Yhdentoimittajan strategia ei välttämättä ole aina järkevä mahdollisten puutetilanteiden vuoksi. Organisaatiossa on mietittävä kulloiseenkin tilanteeseen toimiva strategia. Jotta toimittajan valinnassa onnistuttaisiin, kannattaa valintatilanteessa käyttää poikkifunktionaalisia tiimejä, jotta kaikki esim. laatuvaatimukset otettaisiin huomioon. (Baily et al. 1998: 276)

Shahadatin (2003) mukaan toimittajan valinnassa on kolme pääkriteeriä. Naitä ovat talouden kriteerit, yhteistyösuhteen vaikutuskanavat ja jakelukanavat. Toimittajan valinnan tarkoituksena on määrittää optimaalinen toimittaja, joka tarjoaa parhaan yleispaketin tuotteista ja palveluista asiakkaille. Suurin osa yrityksistä pyrkii toimittajan valinnassa ja valvonnassa lisäämään yrityksensä kannattavuutta ja tuotteiden laatua. Teollisuuden ostajien toimittajanvalintastrategioissa voi olla osittain erilaisia tehtäviä ja spesifisiä ostotilanteiden tunnusmerkkejä hankinnan alla samaan aikaan. Erilaisuus ostavien organisaatioiden arviointiominaisuuksissa pakottaa myyjät tunnistamaan sen, mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä ja tavoitteellisia. (Shahadat 2003: 268-269)

Toimittajia valittaessa ensin arvioidaan mahdolliset kandidaatit ja sen jälkeen näistä valitaan paras mahdollinen. Toimittajan valinnan jälkeen sen suorituskyyä mitataan. Mittauksen tavoitteena on se, kuinka hyvin yhteistyö toimii kaikilla tasoilla. Axelsson & Wynstra (2002) esittävät kirjassaan neljä palvelutoimittajan valintaan liittyvää tekijää, jotka ovat liiketoimintajärjestelmä, prosessit, resurssit ja toimittajan asema. Kaikkien yritysten tulee vastata kysymyksiin: kenelle, mitä, kuinka ja kenen myötävaikutuksella? Nämä määräävät yleiskuvan liiketoimintajär-

jestelmästä. Ensimmäisen kysymyksen avulla tilaaja voi selvittää palvelutoimittajasta mm. kuinka se lähestyy asiakasryhmiään ja mihin ongelmiin ja tarpeisiin yritys on keskittynyt. Toinen kysymys keskittyy markkinatarjontaan eli mitä yritys palvelutoimittajana tarjoaa asiakkailleen. Kolmas kysymys kattaa ominaisuuksien vaihtelevuuden. Se sisältää yrityksen koko jäsenyneen mekanismin resurssien, organisatorisen logiikan, järjestelmien, rutiinien jne. suhteen. Neljäs kysymys laajentaa kolmatta. Tässä tärkeä osa on yrityksen ulkoisten resurssien hoitamisen kyvykkyydessä sisältäen heidän omat toimittajat. Toimittajien valinnassa ja arvioimisessa voi olla antoisaa tunnistaa joitakin tärkeimpiä ja yleisimpiä prosesseja, joita jokainen yritys joutuu tekemään. Perusprosesseista olisi hyvä arvioida ainakin tuotanto-, organisointi-, strategia- ja tuotteiden tai palveluiden kehitysprosessit. Resursseista olisi hyvä arvioida taloudelliset-, materiaali-, henkilöstö- ja immateriaaliset resurssit. Viimeiseen kuuluu mm. tietämyksen ja yhteistyösuhteiden arviointia. Mallin mukaan viimeisenä arvioidaan toimittajan asema, jossa huomioidaan asema asiakasmarkkinoilla. Tässä vaiheessa arvioidaan myös kriittisempiä resursseja ja voidaan tehdä esim. SWOT – analyysi vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvittämiseksi. (Axelsson & Wynstra 2002: 165-172)

Malcolm Saunders (1997) esittelee neljä toimittajan valintakriteeriä, joita ovat taloudelliset asiat, organisaation kulttuuri- ja strategiakysymykset, teknologiset kysymykset ja muut tekijät. Taloudellisiin asioihin kuuluu taloudellinen suorituskyky ja vakaus. Kulttuuri- ja strategiakysymyksissä tulee ottaa huomioon luottamuksen tuntu, suhtautuminen ja näkemys johtajuuteen tulevaisuudessa, strateginen sopivuus, johtajuuden yhteensopivuus, ostajan ja toimittajan eri tasojen ja toimintojen yhteensopivuus sekä toimittajan organisatorinen rakenne ja henkilöstö. Teknologisissa kysymyksissä mitataan tuotannon laitteet ja tuotannollinen kyvykkyys. Lisäksi mitataan tulevaisuuden tuotannollinen kyvykkyys. Huomioon tulee ottaa myös suunnittelukyky ja toimittajan kehitystyön nopeus. Muita tekijöitä on Saundersin mukaan toimittajan turvallisuusrekisteri, liiketoiminnan referenssit ja asiakaspohja. (Saunders 1997: s. 266)

Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet kumppanuuden muodostamisen motivaatioon ja syihin, mutta eivät vastaa niinkään kysymykseen: "Miksi yritykset liittoutuvat tiettyjen kumppanien kanssa?" Variksen (2004) mukaan kumppanuuden johtamiseen ja kumppanin valintaan tulisi etsiä enemmän analyttisiä ja systemaattisia menetelmiä. (Varis 2004: 29)

Toimittajan valintakriteereitä näyttäisi teorioiden mukaan olevan suuri määrä. Baily et al. (1998) painottaa laatua, hintaa, toimituksia ja palveluita yhdessä varsinaisen työsuorituksen kanssa. Shahadat (2003) taas nimeää kolme pääkriteeriä eli talouden mittarit, yhteistyösuhteen vaikutuskanavat ja jakelukanavat. Axelsson ja Wynstra (2002) puolestaan esittävät neljää valintatekijää, joita ovat liiketoimintajärjestelmä, prosessit, resurssit ja toimittajan asema. Myös Saundersilla (1997) on neljä kriteeriä, taloudelliset asiat, organisaation kulttuuri- ja strategiakysymykset, teknologiset kysymykset ja muut tekijät. Kaikilla tutkijoilla näyttäisi olevan mukaan taloudellinen aspekti, josta tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan olla kiinnostuneita. Muut mainitut valintakriteerit jakaantuvatkin sitten laajalle alueelle, joihin voi yhdistää useita asioita. Esimerkiksi Axelssonin ja Wynstran liiketoimintajärjestelmä pitää sisällään strategiat, joista tulisi löytyä vastaus myös kumppanuuden hoitamiseksi. Näiden teorioiden pohjalta näyttäisikin siltä, että palvelutoimittajien kyvykkyyden arviointimallissa mitattaisiin juuri niitä asioita,

joita ne esittävät lukuun ottamatta taloutta. Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli pyrkii lisäksi toimimaan analyyttisenä ja systemaattisena toimittajavalinnan menetelmänä kuten Varis (2004) mainitsee.

2.1.1 Palvelutoimittajan valinta infra-alalla

Koska tutkimuksen toimeksiantaja, Tiehallinto, toimii infra-alalla, palvelutoimittajan valinta on rajattu infra-alan toimintaympäristöön. Suurta osaa infra-alan markkinoista ohjaa hankintalainsäädäntö. Hankintalainsäädännön tulkintaan on muodostunut "maan tapa", joka ohjaa valitsemaan palvelun toimittajat projekti-kohtaisesti alimman tarjoushinnan perusteella huomioimatta toimitettavan palvelun elinkaarikustannuksia. Alan kulttuuriin kuuluu myös ostettavan palvelun pilkkominen kapeisiin osaamisalueisiin elinkaariajattelun sijaan. Ostetaan erikseen tuotteen suunnittelu, sen rakentaminen ja kunnossapito. Tämän johdosta osapalvelun toimittajan tuotevastuu hämärtyy, eikä se ole omiaan lisäämään panostuksia tuotteiden, toimintatapojen, innovatiivisen yhteistoiminnan ja palvelun kehitykseen. Ostetaan työtä, vastuu tuotteen ja palvelun toimivuudesta jää pääosin ostajalle. Infra-alan markkinakysyntä on pääosin projekti-kohtaista toimitamista. Projektit ovat pääsääntöisesti lyhyitä, ne kestävät muutamasta viikosta muutamaa kuukauteen. Projektien sisältö on tyypiltään toimitamista, josta puuttuu osapuolten yhdessä tekemä pitkäjänteinen kehitystyö. Toimintaa leimaa valvontamentaliteetti yhteistyömentaliteetin sijaan. Alan tilaajien vähäinen yhteistoiminta tuottaa osaoptimaalisia ratkaisuja ja tilauksia tehdään toisista tietämättä. Synergiahöyryjen hakeminen on keskittynyt lähinnä suurprojekteihin, joita Suomessa on harvoin. (Yliherva 2004: 62-63)

Julkinen hallinto harjoittaa toimeksiantajataloudellista toimintaa. Onnistumisen kriteeri tässä on julkisten tehtävien tehokas ja laadukas hoitaminen. Julkisen toiminnan tuloksellisuuskriteereinä pidetään vaikuttavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta. Tuloksellisen toiminnan lähtökohtana on panoksenhaltijan kokeman ja saaman arvon varmistaminen. Panoksenhaltijoita ovat kaikki, jotka ovat vaikuttamassa julkisen hallinnon aikaansaannoksiin ja joihin nämä aikaansaannokset vaikuttavat. Tämä näkökulma korostaa julkisten organisaatioiden laajaa yhteiskunnallista ja sosiaalista vastuuta. Julkisyhteisöjen johto on vastuussa sekä poliittisille päätöksentekijöille että kansalaisille panoksenhaltijoiden arvon optimoinnista. Kuvassa 4 on verrattu julkista- ja yritystoimintaa keskenään. (Takkula 2004: 71)

	JULKINEN TOIMINTA	YRITYSTOIMINTA
Perustehtävä	Yhteiskunnallisten tehtävien hoitaminen, julkisten palveluiden tuottaminen ja järjestäminen	Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ja myynti, jotta saataisiin tuloja ja voittoja
Tulosvastuu ja tilivelvollisuus	Kansalaisia edustaville poliittisille päätöksentekijöille, osittain välittömästi kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille	Osakkeenomistajille
Onnistumisen kriteeri	Tuloksellisuus; vaikuttavuus, taloudellisuus, tuottavuus	Kannattavuus, pääoman tuotto
Asiakas	Kansalainen / käyttäjä, jonka puolesta valitaan ja joka käyttää	Kansalainen / käyttäjä, joka valitsee ja käyttää
Rahoitus	Verotulot, määritelty eduskunnan budjetissa. Osin myös maksut	Asiakkaan maksamat ja yrityksen saamat tulot
Hankinta	Hankintalainsäädännön säätlemää, hyvin rajoitettua, kokonaistaloudellisuus	Saa hankkia mistä haluaa

Kuva 4. Julkisen- ja yritystoiminnan eroja (mukaeltu Takkula 2004: 72)

Infra-alalla on käytössään pääasiallisesti viidenlaisia hankintatapoja: perushankinta, suunnittelun ja toteuttamisen yhdistävät hankinnat, elinkaarivastuut sisältävät hankinnat, aluekehityskokonaisuudet sekä yhteistoimintamallit. (Koppinen & Lahdenperä 2002: 1) Tässä esitellään kolme ensimmäistä, koska Tiehallinto käyttää toimittajavalinnassaan pääosin näitä malleja.

Perushankinnalla tarkoitetaan sellaisia hankintakokonaisuuksia, joissa tilaaja suunnitteluttaa kohteen kokonaisuudessaan ja hankkii tarvittavat luvat. Urakoitsija toteuttaa kohteen tilaajan suunnitelmien mukaisesti; kyseessä on puhdas työsuoritus. Toimittajaa valittaessa hinta on keskeinen kriteeri. Etuna perushankinnassa on mm. se, että se osataan erittäin hyvin. Vastuunjako on tässä mallissa selkeä ja valvonta helppoa yksityiskohtaisten suunnitelmien ansiosta. Hinnan ollessa määräävä tekijä urakoitsijan valinnassa, alhaisin hinta saadaan helposti selville ja tarjoukset ovat vertailtavissa keskenään. Lopullinen hinta on tiedossa jo ennen rakentamista. Haittana tässä mallissa on mm. se, että menettelytapa on hidas, sillä tarjoaminen edellyttää melko valmiita suunnitelmia. Mallissa on myös yleistä, että suunnitelmiin tulee muutoksia ja muutoksista aiheutuu lisäkustannuksia. Tilaaja kantaa suurimman riskin perushankintamallissa. (Koppinen & Lahdenperä 2002: 2)

Suunnittelun ja toteuttamisen yhdistävissä hankinnoissa toimituskokonaisuuksilla tarkoitetaan sellaisia hankintakokonaisuuksia, joissa tilaaja hyväksyy yleisuunnitelman ja hankkii tarvittavat luvat. Urakoitsijan tehtävänä on teknisten ratkaisujen kehittäminen sekä rakentaminen. Kyseessä on käytännössä ns. teknisten ratkaisujen urakka esim. sillan rakentaminen tai tien parantaminen. Etuna

tässä mallissa on aikataulun lyheneminen, kun rakentaminen ja suunnittelu voidaan limittää keskenään. Malli edistää suunnittelijoiden ja rakentajien verkottumista, koska suunnittelu ja rakentaminen tapahtuvat tiiviissä yhteistyössä. Haittoina tässä mallissa on nähty mm. kilpailun aiheuttama turha työ monelle yritykselle. Pienet yritykset jäävät helposti tarjouskilpailun ulkopuolelle, koska tarjouskustannukset ovat liian suuria. Tilaajalle urakoitsijan valinta on työlästä, kun tarjoukset ovat eriarvoisia ja niitä on vaikeaa verrata keskenään. Tämä hankintamuoto mahdollistaa huonosti hoidettuna riman alitukset ja sisältää laaturiskin. (Koppinen & Lahdenperä 2002: 3)

Elinkaarivastuuta sisältävillä hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia hankintakokonaisuuksia, joissa urakka sisältää työn edellyttämän suunnittelun, rakentamisen, hoidon ja/tai ylläpidon. Sopimukset ovat pitkäaikaisia ja rahoituksesta huolehtiminen jää toimittajalle kyseisellä ns. konsessiojaksolla, jonka jälkeen vastuut siirtyvät yleensä tilaajalle. Etuna elinkaarimallissa on mm. se, että kunnossapitokustannukset alenevat, koska kohteen kunnossapito- ja ylläpitotarpeet otetaan huomioon jo suunnittelussa. Suurena etuna tilaajan näkökulmasta on se, että sopimukset tehdään vain yhden yrityksen kanssa, jolloin ei tarvita moninkertaista tarkastustoimintaa. Palvelun taso paranee ja riski siirtyy tilaajalta toimittajalle. Hankintamuoto myös helpottaa julkisen sektorin budjetointia ja omaisuuden hallintaa. Elinkaarimalli mahdollistaa myös laajan osaamisen hyödyntämisen. Pienet yritykset voivat erikoistua ydinosaamiseensa ja verkottua isompien yritysten kanssa. Haittana mallissa on nähty mm. se, että toteuttajan riskit ovat erittäin suuret. Pitkäaikaissopimuksissa inflaatio ja materiaalien hinnannousu luovat epävarmuutta. Myös tarjoaminen on hyvin kallista ja hidasta. Mallin heikkous on myös se, että kilpailu heikkenee, koska vain suuret yritykset kykenevät hoitamaan vaaditut tehtävät ja voivat sitoutua pitkäaikaisiin hankkeisiin. (Koppinen & Lahdenperä 2002: 4)

Toimeksiantajalla ei ole kovin suuria mahdollisuuksia vaikuttaa toimittajavalintaan lainsäädännöstä johtuen. Ylihervan (2004) mukaan infra-alalla hankintalainsäädäntöä tulkitaan "maan tavan" mukaisesti, jolloin toimittajat valitaan projektikohtaisesti alimman tarjoushinnan perusteella. Tämän tutkimuksen avulla toimeksiantaja pyrkii muuttamaan hankintarutiineita, jolloin päästään hakemaan synergiahyötyjä toimittajien kanssa.

2.2 Hankintalainsäädäntö

Hankintasääntelyn taustalla vaikuttaa se, että julkinen sektori tekee hankintoja hyvin paljon. Keskimäärin julkisten hankintojen osuus on 15 – 18 % EY:n bruttokansantuotteesta. Siihen on vaikuttanut myös se havainto, että noin 75 % julkisten hankintojen sopimuksista tapasi mennä kansallisille vakiomyyjille. Tarjouksia myös "räätelöitiin" tiettyjä tarjoajia suosiviksi. Tällöin ulkopuolisilla tarjoajilla ei juuri ollut mahdollisuuksia kilpailla hankinnoista, vaikka niillä olisi ollut uudemmaa teknologiaa tai taloudellisempia ratkaisuja. Tällaisesta menettelystä aiheutuu jäsenvaltioiden veronmaksajille huomattavia lisäkustannuksia. Euroopan komissiossa tehtiin jo vuonna 1964 ensimmäinen ehdotus julkisten hankintojen vapauttamiseksi kilpailulle. Ensimmäiset hankintadirektiivit vahvistettiin vuonna 1971. Ne koskivat julkisia rakennusurakoita ja tarjousmenettelyä. Ensimmäinen tavara-hankintoja koskeva direktiivi vahvistettiin vuonna 1977. Seuraavaksi vahvistettiin julkisia hankintoja koskeva valvonta- ja oikeussuojadirektiivi. Tässä direktiivissä jäsenvaltiot velvoitettiin takaamaan, että virheellisten hankintamenettelyjen

varalta on olemassa tehokkaat ja nopeat muutoksenhakekeinot. Palveluhankintoja koskeva direktiivi vahvistettiin vasta vuonna 1992. Kun direktiiviä säädettiin, pyrittiin luomaan yhdenmukaiset säännökset tavarahankintadirektiivin sekä rakennusurakkadirektiivin kanssa. Peruspalvelusektorille vahvistettiin oma direktiivinsä vuonna 1993. Peruspalveluilla tarkoitetaan direktiivissä vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja telealalla toimivia yksiköitä. Näistä perusperuspalveluista käytetään myös nimitystä "utilities".

(verkkodokumentti: http://www.ktm.fi/index.phtml?chapter_id=10986&lang=1#10986)
[viitattu 26.10.2004]

Kun Suomi allekirjoitti Eta-sopimuksen vuonna 1994, se liittyi Euroopan talousalueeseen. Euroopan talousalueen julkisia hankintoja sitoo EU:n julkisia hankintoja koskevat lainsäädäntö. Lainsäädännöllä pyritään turvaamaan Euroopan sisämarkkinoiden toimivuus, johon kuuluu tavaroiden, palveluiden, pääomien ja ihmisten vapaa liikkuvuus EU:n alueella. Sisämarkkinoiden tulee EU-säännösten mukaan perustua markkinatalouteen siten, että avoimessa kysynnän ja tarjonnan mekanismeissa edullisimman tarjouksen pitää voittaa ilman lainsäädännöllisiä rajoitteita tai syrjintää. (Suomen kuntaliitto 2001: 11)

Julkisia hankintoja koskevat oikeusperiaatteet pohjautuvat Euroopan yhteisön perustamisasiakirjaan, Rooman sopimukseen vuodelta 1955 (Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 5/1998: 13). EU:ssa julkisia hankintoja säädellään direktiiveillä, jotka ovat pohjana kansallisille lainsäädännöille. Suomessa julkisia hankintoja koskevat yleiset määräykset ja perusperiaatteet sisältyvät jo vuonna 1992 lopussa annettuun lakiin julkisista hankinnoista (1505/92). Tämä hankintalaki oli ensimmäinen Suomessa annettu lain tasoinen säännös, joka sitoi julkisia hankintayksiköitä. (Kärkkäinen 1996: 10)

Ensimmäistä hankintalakia on myöhemmin muutettu uusilla säännöksillä, jotka ovat tulleet voimaan 1. maaliskuuta 1998 lukien. Lainmuutoksen tarkoituksena on ollut lisätä julkisen sektorin hankintojen kilpailuttamista. Siihen sisältyy myös teknisiä tarkennuksia, joilla hankintalaki on saatu paremmin vastaamaan EU:n julkisia hankintoja koskevia direktiivejä. (Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 5/1998: 21) Hankintalaki on siis yleislaki, jolla säädellään julkisen sektorin hankintamenettelyä. Laki koskee lähtökohtaisesti kaikkia siinä määriteltujen hankintayksiköiden tekemiä hankintoja niiden arvosta riippumatta. Lailla säädellään hankinnassa noudatettavia yleisiä periaatteita, tarjouskilpailun järjestämistä, tarjoajien ja tarjousten valintaa sekä tasapuolista kohtelua ja oikeusturvakeinoja. (Pohjonen 2002: 10)

Julkisten hankintayksiköiden on kilpailun aikaansaamiseksi sekä tarjousmenettelyyn osallistuvien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun turvaamiseksi noudatettava hankinnassaan hankintalakia. (Suomen Kuntaliitto 2001: 11) Tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun periaate edellyttää, että hankintapäätös perustuu ennalta asetettuihin objektiivisiin valinta- ja arviointikriteereihin, joita sovelletaan samalla tavoin kaikkiin tarjoajiin, ketään suosimatta tai syrjimättä. Tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun periaate kattaa myös sellaiset toimittajat, jotka ovat tahtomattaan jääneet hankintamenettelyn ulkopuolelle esimerkiksi sen vuoksi, että hankinnasta ei ole järjestetty lainkaan tarjouskilpailuja tai sen vuoksi, että toimittajalle on kieltäydytty antamasta tarjousasiakirjoja. (Pohjonen 2001: 10) Hankintalain avulla turvataan myös avoimuuden periaate, joka edellyttää, että julkisista hankinnoista tiedotetaan riittävän laajasti.

2.3 Kynnysarvo

Kynnysarvolla tarkoitetaan Euroopan komission määrittelemiä hankinnan rahallisia arvoja, jotka jakavat hankinnat kynnysarvon ylittäviin ja alittaviin hankintoihin. Hankintamenettelystä on säädetty yksityiskohtaisesti asetuksessa, joka säätelee kynnysarvot ylittäviä tavara- ja palveluhankintoja sekä rakennusurakoita, mikäli hankintojen ennakoitu arvo on vähintään kynnysarvon suuruinen. Euroopan yhteisön komissio ilmoittaa kynnysarvot kansallisissa valuutoissa kahden vuoden väliajoin, jotta valuuttakurssien muutokset eivät jatkuvasti muuttaisi kynnysarvoa. (Aalto-Setälä et al. 2001: 449)

Hankintalain tarkoittamien kynnysarvojen ylittävistä hankinnoista on laadittava ja julkaistava ennakoilmoitus, hankintailmoitus ja jälki-ilmoitus hankintalaissa ja -asetuksissa säädetyllä tavalla. Ilmoitukset julkaistaan Suomen Virallisessa lehdessä, joka välittää ne edelleen EU-lehteen. Hankintailmoituksen voi tehdä myös sähköisesti. (Suomen kuntaliitto 2001: 38)

Kynnysarvon ylittävien hankintojen osuus EU:n julkisten hankintojen kokonaisarvosta vaihtelee maittain arviolta 30 – 50 %, mutta valtaosa hankinnoista on kuitenkin kynnysarvon alittavia hankintoja. Kynnysarvon ylittävien hankintojen osuus on merkittävä erityisesti suurissa jäsenmaissa. (Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 17/2001: 93)

Julkisia hankintoja ohjaavat EU:n direktiivit ulottuvat kuitenkin vain kynnysarvon ylittäviin hankintoihin. Kynnysarvon alittavia hankintoja luonnehditaan kansallisiksi hankinnoiksi, joihin niiden vähäisen arvon takia ei sovelleta EU:n yhteisöoikeudellisia hankintasääntöjä, mutta kylläkin osia julkisista hankinnoista annetusta laista. Kansallisiin hankintoihin luetaan myös valtion tietyt hankinnat, kuten pääsääntöisesti sotilaalliseen käyttöön tarkoitetut ja salassa pidettävät hankinnat, joihin ei sovelleta hankintalakia, mutta kylläkin tilanteeseen säädettyä asetusta. (Kalima 2002: 59 – 60)

Laki julkisista hankinnoista koskee kaikkia hankintoja, myös arvoltaan kynnysarvojen alle jääviä hankintoja. Tarjouskilpailu on järjestettävä pääsääntöisesti aina, mutta kynnysarvojen alle jäävissä hankinnoissa sen muoto on vapaammin valittavissa. Tarjouskilpailun järjestämisessä on aina kiinnitettävä huomiota siihen, että ehdokkaita ja tarjoajia kohdellaan tasapuolisesti ja syrjimättömästi. Kynnysarvojen alle jäävissä hankinnoissa hankintailmoitus voidaan julkaista Suomen "Julkiset hankinnat" -lehdessä, paikallislehdessä, muissa lehdissä tai sähköisissä tiedotusvälineissä. Julkaisupaikka voi olla vaikkapa kunnan ilmoitustaulu. (Aalto-Setälä et al. 2001: 446)

Hankintayksikön ei tarvitse kilpailuttaa hankintoja, jotka se hankkii yhteishankintayksiköltä. Yhteishankinnassa on kysymys samankaltaisten hyödykkeiden hankkimisesta useammalle eri hankintayksikölle. Kyseessä ovat yleensä massahyödykkeet, jotka yksittäin hankittuina olisivat kynnysarvon alittavia ja joskus niin pieniä, että niiden kilpailuttaminen olisi hyödytöntä. Yhteishankintayksikkö huolehtii kilpailuttamisesta, ja sen asiakkaina olevat eri hankintayksiköt voivat hankkia yhteishankintayksiköstä tarvitsemansa hyödykkeet suoraan ilman kilpailuttamista. (Helsingin kauppakamari 2000: 13)

2.4 Julkinen hankintaprosessi

Julkisen hankintatoimen perustavoitteet ovat kuitenkin samat kuin yksityisissäkin yrityksissä. Hankintatoiminnan tehtävä on sekä julkisessa taloudessa että yksityisessä yrityksessä hankkia tarvittavat tavarat ja palvelut ostamalla hyödykkeet halvimmalla taikka kokonaistalouden kannalta edullisimmalla hinnalla sekä hoitaa välttämättömät kuljetukset ja varastointi aiheuttamatta tarpeettomia lisäkustannuksia. Kun yritystoiminta perustuu taloudellisen tuloksen ja voiton saavuttamiseen, myös ostotoimien odotetaan pyrkivän samaan edullisuuteen ja tuloksellisuuteen ilman, että kansainvälisten sopimusten ja lainsäädännön keinoin asetetaan erityisiä tavoitteita. Kun kysymyksessä ovat tavarahankinnat, suuret yritykset ostavat tyypillisesti joko tavaroita jälleenmyyntiä varten tai tuotannossa tarvittavia koneita ja raaka-aineita. Sitä vastoin julkiset virastot ja laitokset ostavat toiminnassaan pääosin tarvittavia käyttövalmiita tavaroita. Tilaustyönä valmistettavia laitteita sen sijaan ostavat vain muutamat harvat suuret yksiköt. Julkisiin hankintoihin voi joskus sisältyä myös alihankintoina suoritettavia ostoja, jos suuren tilauksen saanut toimittaja sellaisia tarvitsee ja hankintasopimus sallii tällaiset alihankinnat. (Aalto-Setälä et al. 2001: 435 – 436)

Hankinnan valmistelu alkaa tarjouspyynnön valmistelusta ja jakelusta. Hankintaprosessi alkaa tarveselvityksellä, jonka tuloksena selviää, millaisen tarpeen tyydyttämiseksi hankinta on aiheellinen. Seuraavaksi laaditaan hankesuunnitelma, joka sisältää alustavan hahmotelman suoritettavasta hankinnasta. Kun hankintaan tarvittavat varat on myönnetty eduskunnan tai kunnan valtuuston päätöksellä, voidaan hankinnan laajuuden mukaan laatia joko ensin esisuunnitelma tai suoraan varsinainen hankesuunnitelma. Näissä suunnitelmissa määritellään yksityiskohtaisesti, mitä halutaan ostaa. Tämän jälkeen tehdään hankintailmoitus Suomen "Julkiset hankinnat" – lehteen, joka lähettää ilmoituksen tarvittaessa eteenpäin EU:n laajuiseksi. (Aalto-Setälä et al. 2001: 462-463)

Tarjouskilpailusta voidaan sulkea pois sellainen ehdokas tai tarjoaja, jolla ei voida katsoa olevan teknisiä, taloudellisia tai muita edellytyksiä hankinnan toteuttamiseksi tai joka on laiminlyönyt verojen tai lakisääteisten sosiaalimaksujen suorittamisen Suomessa tai siinä maassa, missä toimittajan päätoimipaikka sijaitsee. Julkiset tarjoukset on tehtävä aina kirjallisesti. Tarjous on jätettävä hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä mainittuun määräaikaan mennessä ja sen tulisi vastata tarjouspyynnössä esitettyjä vaatimuksia. Kaikki tarjoukset avataan julkisesti määrättyä ajankohtana. Siihen asti tarjoukset on pidettävä lukitussa paikassa. Avaamisen jälkeen suoritetaan kilpailevien tarjousten vertailu. Tarjousten hyväksymiseen on kaksi perustetta: hankinta on tehtävä mahdollisimman edullisesti, ja hankintayksikön on hyväksyttävä joko kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin tarjous. Kun tarjous on selvillä, vuorossa on hankintapäätös. (Aalto-Setälä et al. 2001: 469-479)

2.5 Hankintamenettelyt

Hankintamenettelyitä on viisi erilaista: avoin hankintamenettely, suora hankintamenettely, rajoitettu hankintamenettely, neuvottelumenettely ja suora neuvottelumenettely. Avoimella hankintamenettelyllä tarkoitetaan menettelyä, jossa kaikki elinkeinoharjoittajat voivat tehdä tarjouksen. Avoimessa menettelyssä tarjouspyyntö on ilmoitettava julkisesti, ja hankintapäätös tehdään tarjousten perusteella. (Pohjonen 2000: 38)

Avoimen hankinnan vastakohtana on suora hankintamenettely, jossa hankintakohde tilataan suoraan toimittajalta ilman tarjouskilpailua. Hankintalaki rajoittaa selkeästi suoraankintaa. Sitä voidaan käyttää vain erityisistä syistä; esimerkiksi kun hankinta on poikkeuksellisen kiireinen tai hankinnan arvo on vähäinen. (Kalima 2002: 118 – 119)

Rajoitetussa hankintamenettelyssä hankintayksikkö julkaisee ensin ilmoituksen, jossa pyydetään hankinnasta kiinnostuneita tarjoajia ilmoittamaan tarjoushalukkuutensa. Hankintayksiköllä on mahdollisuus rajata tarjouskilpailuun osallistuvien yritysten lukumäärää; tarjoajien lukumäärä tulee olla riittävä, kuitenkin vähintään viisi. Euroopan komissio suosittelee tarjousten pyytämistä enintään 20 ehdokkaalta. (Helsingin kauppakamari 2000: 14)

Neuvottelumenettely tulee kysymykseen ensisijaisesti silloin, kun avoimella tai rajoitetulla menettelyllä ei ole saatu lainkaan tai ei ainakaan hyväksyttäviä tarjouksia. Neuvottelumenettelyyn siirtymisestä ei tarvitse julkaista uutta hankintailmoitusta, jos mukaan otetaan kaikki ne asetuksen määräykset täyttävät tarjoajat, jotka ovat edeltävässä avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä tehneet tarjouksen. Neuvottelu on käytävä vähintään kolmen ehdokkaan kanssa, jos sopivia ehdokkaita on riittävästi. (Aalto-Setälä et al. 2001: 443)

Suorassa neuvottelumenettelyssä siirrytään heti neuvottelumenettelyyn ilman, että hankinnasta lainkaan julkaistaan ennakoivaa ilmoitusta. Tämä on mahdollista vain poikkeustapauksissa, kun hankinta on poikkeuksellisen kiireinen hankintayksiköstä riippumattoman, ennalta arvaamattoman syyn johdosta tai kun kysymyksessä on aikaisempaan hankintaan liittyvä lisätilaus tai lisäurakka tai aikaisemmin kilpailutettu palvelu- tai rakennushankinnan toisto. (Kärkkäinen 1996: 27)

Aalto-Setälä et al. (2001) listaa eri hankintamenettelyt yhteenvedon omaisesti seuraavasti (Aalto-Setälä et al. 2001: 448):

- **Avoim menettely:** kaikki halukkaat saavat tarjota
- **Rajoitettu menettely:** Halukkailla on mahdollisuus ilmoittautua ehdokkaiksi tarjouskilpailuun. Hankintayksikkö pyytää tarjouksia ilmoittautuneiden joukosta valitsemiltaan ehdokkailta. Peruspalvelusektorin hankintayksiköt voivat pitää toimittajarekisteriä yrityksistä, joilta tarjouksia pyydetään. Rekisterin perustamisesta on kuitenkin ilmoitettava erikseen.
- **Neuvottelumenettely:** Neuvottelumenettelyyn voidaan siirtyä ilman uutta hankintailmoitusta, jos avoimella tai rajatulla menettelyllä ei ole saatu hyväksyttäviä tarjouksia. Lisäksi edellytyksenä on, että aiemman ilmoituksen ehtoja ei muuteta olennaisesti tai kaikki aikaisemmassa menettelyssä tarjouksen jättäneet otetaan mukaan. Muissa tapauksissa täytyy julkaista uusi hankintailmoitus.
- **Suora neuvottelumenettely:** Hankinta-asetuksessa täsmennetyin erityisin perusteluin voidaan neuvotteluun ryhtyä yhden tai useamman mahdollisen toimittajan kanssa julkaisematta hankintailmoitusta. Perusteena voi olla esim. hankinnan poikkeuksellinen kiireellisyys tai teknisesti yhteen toimittajaan sidottu lisätilaus.

2.6 Hankintailmoitukset

Olenainen osa hankintojen kilpailuttamista on kynnysarvon ylittävien hankintojen julkistaminen ilmoitusmenettelyllä, jonka tarkoituksena on tiedottaa yrityksille Euroopan laajuisesti tarjouskilpailuista. On tärkeää, että yritykset saavat tasapuolisesti tiedon meneillään olevista tarjouskilpailuista, jotta todellinen kilpailu toteutuisi. Ilmoittelumenettely käsittää suuremmista hankinnoista tehtävät ennakkoilmoitukset. Ilmoittelumenettelyyn kuuluvat myös kaikista kynnysarvot ylittävistä hankinnoista annettavat, tarjouskilpailun toimeenpanemista koskevat hankintailmoitukset sekä vastaavia hankintoja koskevat hankintapäätökset ja tehdyistä sopimuksista tehtävät jälki-ilmoitukset. (Suomen Kuntaliitto 2001: 38)

Kynnysarvon ylittävistä hankinnoista on julkaistava määrämuotoinen hankintailmoitus kerran viikossa, torstaisin, ilmestyvässä Suomen "Julkiset hankinnat" – lehdessä. Hankintailmoitus käynnistää avoimen hankintamenettelyn. Avoimessa hankintamenettelyssä on varattava aikaa tarjousten antamiseen vähintään 52 päivää. Tarjousaikaa voidaan lyhentää 22 päivään, jos hankinnasta on julkaistu ennakkoilmoitus viimeistään 52 päivää ja aikaisintaan 12 kuukautta ennen hankintailmoituksen julkaisemista. (Aalto-Setälä et al. 2001: 456)

Julkaistaessa ilmoitus rajoitetusta hankintamenettelystä ja neuvottelumenettelyn käytöstä tai siihen siirtymisestä on hankintayksiköiden varattava osallistujapuolelle laissa määrätty määräajat. Ajat vaihtelevat 37 - 22 päivään riippuen hankintakohteesta. Hankintayksiköstä riippumattomista syistä aiheutuneen odottamattoman kiireen vuoksi määräaikoja voidaan lyhentää 12 päivään. (Kärkkäinen 1996: 39)

Hankintapäätöstä koskeva jälki-ilmoitus on lähetettävä julkaistavaksi 48 päivän kuluttua siitä, kun hankintasopimus on syntynyt. Ilmoitus ei saa sisältää tietoja, joiden julkaiseminen olisi yleisen edun vastaista tai saattaisi vaarantaa luottamuksellista liiketoimintaa. (Helsingin kauppakamari 2000: 18-19)

2.7 Toimittajavalinnan ja kehittämisen erityispiirteet julkisella sektorilla

Hankintalain 4 §:n 1 kohdan mukaan hankinnalla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä. *Tavaroilla* hallituksen esityksen mukaan tarkoitetaan raaka- ja tarvaineita, puolivalmisteita sekä valmiita tai tilauksesta valmistettavia tuotteita. *Palvelujen* hankinnan piiriin luetaan puolestaan kaikentyyppiset palvelut, kuten kunnossapito- ja puhtaanapitopalvelut, konsulttipalvelut ja mainospalvelut. *Urakalla* teettämisen piiriin luetaan erilaiset rakennustyöt. Palvelujen ja rakennusurakan määrittelyä koskevat tarkemmin myös hankintadirektiivien eräät säännökset sekä kansainväliset luokittelut. Palveluhankintoja ovat kaikki muut hankinnat, jotka eivät ole tavarahankintoja tai rakennusurakoita. Se seikka, onko kysymyksessä oleva hankinta tavara- vai palveluhankinta, määräytyy sen mukaisesti, kumman hankinnan rahamääräinen arvo on suurempi. Hankintalain keskeiset periaatteet liittyvät lain 1 ja 6 §:ssä tarkoitetun avoimuuden ja syrjimättömyyden turvaamiseen, lain 5 §:ssä tarkoitetulla tavalla olemassa olevien kilpailumahdollisuuksien hyödyntämiseen sekä edullisimman vaihtoehdon valintaan. Edullisimman vaihtoehdon valinnasta säädetään tarkemmin lain 7 §:ssä. Hankintalain 5 §:n 1 momentin mukaan hankinnassa on käytettävä olemassa olevat kilpailumahdollisuudet.

Hankinnasta on sen arvosta riippumatta joko ilmoitettava tai muutoin pyydettyjä tarjouksia hankinnan kokoon ja laatuun nähden riittävä määrä.
(Siitari-Vanne 2002: 129-134)

Päätöksenteko hankintamenettelyssä muodostuu yleensä kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään tarjoajien kelpoisuus osallistua tarjouskilpailuun ja tarkistetaan, että tarjoukset vastaavat tarjouspyyntöä. Mikäli hankintamenettelyn tässä vaiheessa käy selville, että tarjouspyyntöä on syytä tarkistaa, tarkistetusta tarjouspyynnöstä on ilmoitettava kaikille tarjoajille ja kohdeltava heitä muutoinkin tasapuolisesti. Toisessa vaiheessa suoritetaan sitten lopullinen valinta niiden tarjoajien kesken, jotka on todettu kelpoisiksi. Hankintalainsäädännön nojalla tarjouspyynnössä tai ilmoituksessa voidaan asettaa teknisiä ja taloudellisia vähimmäisvaatimuksia. Asetutut kelpoisuusvaatimukset eivät saa olla syrjiviä. Kynnysarvot ylittävien hankintojen osalta kelpoisuusvaatimusten asettamisesta säädetään tarkemmin. Asetettujen kelpoisuusvaatimusten on oltava myös avoimia, eli niistä on annettava kaikille ehdokkaille ja tarjoajille tasapuolisesti tietoa. Tarjouksen valinnassa sovellettavien arviointiperusteiden ja niiden painotuksen tulee käydä ilmi hankintailmoituksesta tai tarjouspyyntöasiakirjoista.
(Siitari-Vanne 2002: 138-139)

Lainvalmisteluaineistossa kokonaistaloudellisuudella tarkoitetaan sitä, että tarjouksista tulee valita se, joka soveltuu parhaiten hankintayksikön tarpeisiin, kun otetaan huomioon hankinnan kohteesta riippuvat arviointiperusteet. Esimerkkeinä tällaisista arviointiperusteista lain esitöissä mainitaan toimitus ja valmistumispäivä, käyttökustannukset, kustannusvastaavuus, laatu, esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet, tekniset ansiot, myynnin jälkeinen palvelu ja tekninen avustaminen, sitoutuminen varaosien toimittamiseen, toimitusvarmuus ja muuttumaton hinta. Kynnysarvot ylittäviä hankintoja koskevissa asetuksissa kokonaistaloudellisuuden arviointiperusteiksi määritellään näitä samoja tekijöitä. Lisäksi asetuksissa määrittelyperusteina mainitaan esimerkiksi tuotteen elinkaariominaisuudet, esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet, tekniset ansiot, huoltopalvelut ja tuotteen elinkaaren aiheuttama ympäristökuormitus. (Siitari-Vanne 2002: 150)

Kuten Siitari-Vanne (2002) kirjoittaa, toimittajavalinta julkisissa hankintayksiköissä on hyvin muototarkkaa. Toimittajavalintatilanteissa voidaan rajata tarjoajien joukkoa kirjaamalla tarjouspyyntöön taloudellisia tai teknisiä vähimmäisvaatimuksia. Lainsäädäntö ei puutu toimittajan kehittämiseen sen jälkeen, kun valinta on tehty. Tarjouspyyntöön ja varsinaiseen sopimustekstiin on kuitenkin laitettava maininta, jos toimittajalta edellytetään tietyn mittausmenetelmän käyttöä sopimuskauden aikana.

3 TOIMITTAJAN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään toimittajan kehittämistä. Toimittajan kehittämisaspekti on keskeisessä osassa käytettäessä palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimallia. Dynaamiset kyvykkyydet taas ovat osa ydinosaamista. Suorituskyvyn mittaaminen on olennainen osa toimittajan kehittämistä. Se on myös keskeistä arviointimallissa. Koska kyvykkyydet määritellään itsearviointia ja auditointia käyttäen, työhön on otettu myös kappaleet näistä.

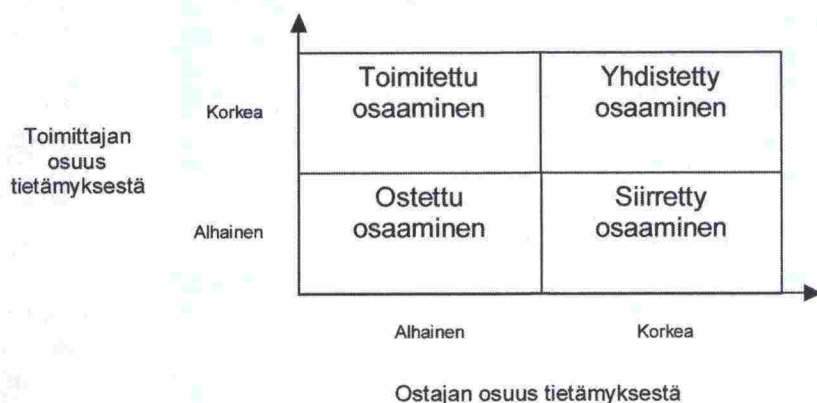
3.1 Mitä toimittajan kehittäminen on?

Toimittajien kehittäminen voidaan määritellä aktiviteetiksi, jossa ostava yritys ryhtyy parantamaan toimittajiensa työsuoritusta ja kyvykkyyttä, jotta nämä kohtaisivat ostavan yrityksen omien toimitusten tarpeet. Kun aletaan parantamaan työsuorituksia, toimittajien operaatiot täytyy arvioida. Mikäli arviointi kannustaa parantamaan työsuoritusta, aloitetaan valintamenettely toimittajien keskuudessa, ja työskennellään suoraan toimittajien kanssa joko valmennuksen tai muiden aktiviteettien kautta. Valmistavat yritykset ulkoistavat enemmän materiaalitoimintoja, kokoonpanoa, ja jopa kokonaisia tuotteita ja palveluja keskittyessään omaan ydin osaamiseensa. He odottavat enenevästi, että toimittajat toimittavat innovatiivisia ja laadukkaita tuotteita oikeaan aikaan ja kilpailukykyiseen hintaan. Kun toimittaja on kykenemätön kohtaamaan näitä tarpeita, ostajalla on kolme vaihtoehtoa. Ensimmäinen on tuoda ulkoistetut toiminnot takaisin yritykseen ja valmistaa tuotteet itse. Toisena vaihtoehtona on uudelleen hankkia tuotteet tai palvelut kyvykkäimmiltä toimittajilta tai kolmanneksi auttaa parantamaan nykyisten toimittajien kyvykkyyksiä. (Burt et al. 2003: 513-514)

Hankittavan tuotteen tai palvelun valinnalla ja toimittajien johtamisen strategioilla on selkeästi nähty joukko ominaispiirteitä, joita tulisi katsoa toimituksellisen ja kaupallisen aspektin kautta. Voidaan ajatella, että arviointisuunnitelman täytyy kattaa kyvykkyydet ja työsuoritukset usealta taholta. Ensiksi tulee olla kyky ottaa kontrolloitu askel uusien tuotteiden suunnitteluun ja pohjustamiseen. Toiseksi pitää olla kyky kontrolloida ja hankkia riittävän laadun vakuus tuotannon aikana. Kolmanneksi vaaditaan enemmän yleistä kyvykkyyttä; arvostusta uusien tuotteiden suunnittelulle ja kehittämiselle, parannusta nykyisiin tuotteisiin sekä tuotantoprosessin parantamista ja kehittämistä – kokonaislaadun johtamisaspekti (TQM – Total Quality Management). Viimeisin näistä on tärkeää toimittajien kyvyn kanssa, jossa tuetaan strategista kehittämistä, kun taas kahteen ensimmäiseen liittyy enemmän välittömiä toimintoja. (Saunders 1997: 195)

Toimittajien kehittäminen maailman luokan yrityksissä on proaktiivista. Kehittämistyössä voi esiintyä ongelmia varsinkin, jos etsitään pikaratkaisuja. Toimittajien kehittämisen pitäisi keskittyä auttamaan toimittajia säilyttämään oppimista, jotka tulevat esiin kehitysprosessissa. Jakamaton oppiminen on kriittistä toimittajille niin, että he voivat jatkuvasti parantaa omia järjestelmiään. Toimittajien kehittämisessä tarvitaan molempien yritysten taloudellista sitoutumista, molempien pääomia ja henkilöstöresursseja, oikea-aikaisuutta ja informaation herkkyyttä. Lisäksi täytyy kehittää tehokkaat välineet työsuoritusten ja prosessien mittaamiselle. Ostavan yrityksen johtajien ja henkilökunnan täytyy olla vakuuttuneita, että resurssien sijoittaminen toimittajan kehittämiseen on hyödyllistä. Toimittavan yrityk-

sen johtajien täytyy olla vakuuttuneita, että he saavat parasta ohjausta ja apua asiakkailtaan. Vakuuttavuus ei ehkä ole mukavaa heti, mutta lopulta sen pitäisi kehittää yhteistyötä yhteisen tavoitteen pohjalta. (Burt et al. 2003: 514)



Kuva 5. Neljä organisaatioiden välisen osaamisen kehittämistapaa (Müller et al. 2003: 372)

Kuvassa 5 *ostettu osaaminen* tarkoittaa tilannetta, jossa sekä ostajan että toimittajan osuus tietämyksestä on minimaalinen. Tällöin osaaminen kannattaa ostaa ulkoa esim. joltakin palvelutoimittajalta. Tämä osaaminen ei ole strategista osaamista vaan se voidaan kilpailuttaa markkinoilta. Välttämättä kyseessä ei kuitenkaan ole alhaisen teknologian osaaminen. *Siirretty osaaminen* tarkoittaa sitä, että ostaja siirtää resursseja toimittajalle. Ts. ostaja siirtää resursseja sellaisilta erikoisalueilta, mitkä täydentävät toimittajien omia erikoisalueita. Tyypillisesti tämän tyyppiset tilanteet ovat usein perinteisiä ulkoistamisprosesseja, missä tuotantoa tai kehittämistä siirretään toimittajille. *Toimitettu osaaminen* on suurelta osin vastakkaista siirretyn osaamisen kanssa. Se on ns. pumpattua osaamista (injected competence), jossa toimittaja pumpkaa osaamistaan ostajan organisaatioon, koska ostajan osuus tietämyksestä on pieni. Osaamisen siirtäminen yrityksestä toiseen voi olla suoraa (koulutus, demonstraatio) tai epäsuoraa. Ydin tällaisessa yhteistyössä on siinä, että ostavalla organisaatiolla on huomattavan suuri tarve saada käsiinsä esim. tiettyä teknologiaa. *Yhdistetty osaamisessa* molemmilla osapuolilla on jotakin, mitä he tuovat yhteistyösuhteeseen. Tällaista tilannetta kannattaa tavoitella, koska siinä toteutuu parhaiten win-win-ajattelu. Ostajan kannattaa toimittajan kehittämisessään pyrkiä yhdistetyn osaamisen ruutuun, koska silloin toimittaja parhaiten auttaa ostavaa organisaatiota saavuttamaan liiketoiminnalle asettamansa tavoitteet. Tilanne on palkitsevin myös toimittavalle organisaatiolle. (Müller et al. 2003: 372-373)

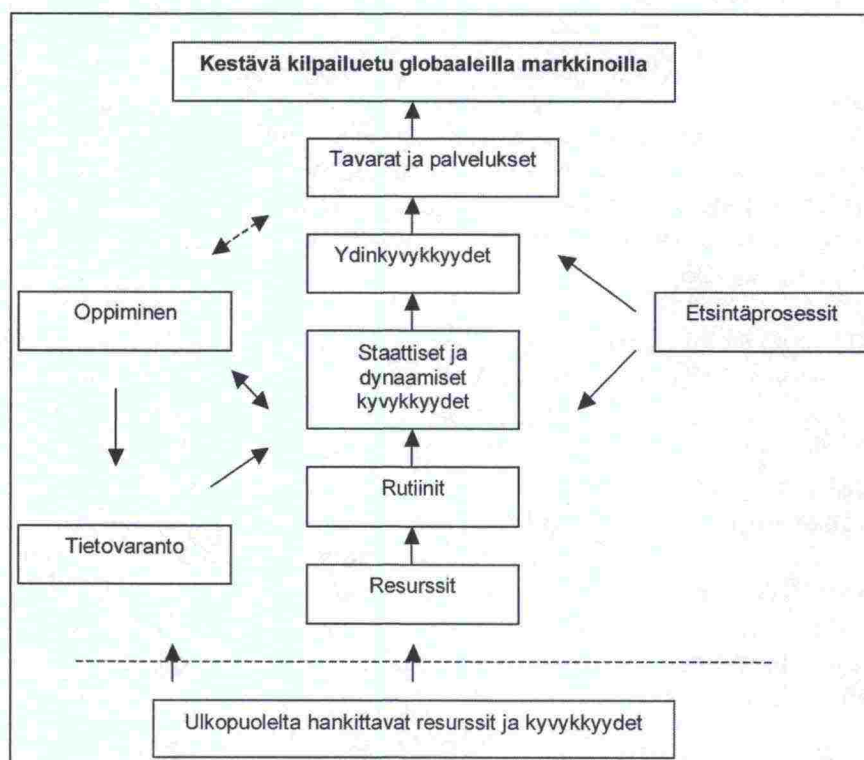
Edellä esitetyistä teorioista Burt et al. (2003) on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen, koska siinä annetaan ostavalle organisaatiolle kolme vaihtoehtoa toimittajan kanssa toimimiseen. Voidaan tuoda ulkoistetut toiminnot takaisin organisaatioon, hankkia uudelleen kyvykkäämmiltä toimittajilta tai auttaa parantamaan nykyisten toimittajien kyvykkyyksiä. Näistä toimeksiantaja voi käyttää kahta viimeistä. Myös Saunders (1997) esittää samansuuntaisia ajatuksia, vaikka hän painottaakin TQM:n käyttämistä toimittajan kehittämisen apuna. Müller et al. (2003) esittävät mielenkiintoisen nelikenttäanalyysin. Se sopii tähän yhteyteen siten, että ostava organisaatio voi sijoittaessaan osaamisensa nelikenttään

arvioida sitä, kuinka paljon kannattaa panostaa kehitystyöhön. Burt et al. ja Saunders eivät ota tähän kantaa. Toimittajan kehittämisessä tarvitseekin ottaa useita näkökulmia huomioon. Prosessia ei voi viedä läpi hetkessä vaan se vaatii runsaasti aikaresursseja.

3.2 Dynaaminen kyvykkyys

Ståhle et al. (2002) kehittämän dynaamisten kyvykkyyksien synteesitulkinnan eli teorian mukaan yritykset koostuvat ensisijaisesti tietovarannosta, rutiineista ja kyvykkyyksistä. Kilpailuetu perustuu lopulta sekä jatkuvaan oppimiseen että ulkopuolelta tulevan tiedon omaksumiseen, yhdistämiseen ja innovatiiviseen käyttöön. Organisaatioiden saama keskimääräisen tuoton ylittävä voitto syntyy viime kädessä niukan tietopääoman hyödyntämisestä. (Ståhle et al. 2002: 71)

Hughes et al. (1998) kirjoittavat tietämyksen ja älyllisen kyvykkyyden vipuvoimasta liiketoiminnassa. Tätä voinee pitää myös dynaamisena kyvykkyytenä. Tietämys on selkeästi elintärkeää yrityskyvykkyydelle. Se on keino, jonka avulla luodaan selkeästi huomattavaa lisäarvoa, vaikka muutamilla organisaatioilla onkin puitteet välttämättömään tietämyksen johtamiseen tai mittaamiseen. (Hughes et al. 1998: 21)



Kuva 6. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria kilpailuedun selittäjänä
(Ståhle et al. 2002: 72)

Dynaamisten kyvykkyyksien teorian mukaan (kuva 6) resursseihin ei liity mitään erityistä, koska ne voidaan hankkia markkinoilta. Staattiset eli arvoa luovat rutiinit takaavat systeemin vakauden ja ennakoitavuuden monistamalla olemassa olevaa organisatorista ja teknologista osaamista. Dynaamiset rutiinit taas mahdollistavat sopeutumisen ja antavat pohjan uudistumiskyvylle. Alemman tason dynaamiset rutiinit ovat tekemällä oppimista ja ylemmällä tasolla uusien ideoiden

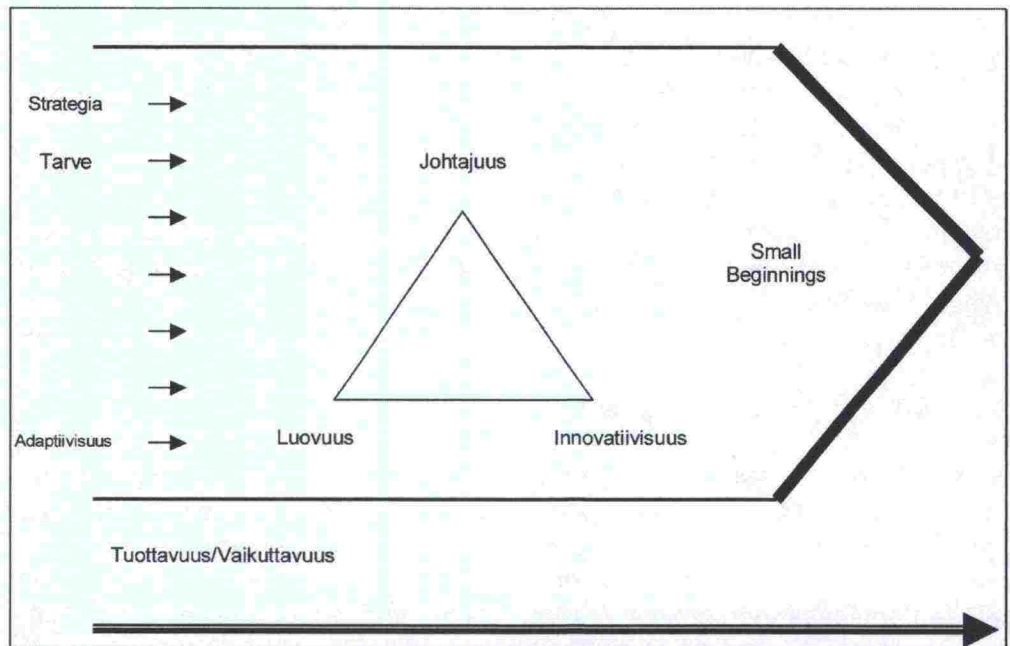
synnyttämistä. Kyvykkyydet syntyvät siten, että rutiinit yhdistyvät kollektiivisiksi osaamisiksi. Nämä rutiinit voivat olla myös henkilökohtaisia. Kyvykkyydet voivat olla myös organisatorisia tai teknologisia. Staattisten kyvykkyyksien keskeinen tehtävä on antaa aikaa organisaatiolle ympäristön antamiin valintapaineisiin sopeutumiselle ja syventää hiljaiseen tietoon nojautuvaa osaamista. Staattiset kyvykkyydet luovat samalla edellytyksiä organisaatiokulttuurin syntymiselle, koska oppimisprosessin avulla organisaation jäsenet sisäistävät hiljaisen tiedon muodossa olevia normeja, arvoja ja strategiassa olevia visioita. Ne toimivat myös ns. organisatorisina muisteina ja aiheuttavat organisaatiokitkaa. Kyvykkyydet toimivat ikään kuin yrityksen strategisena palomuurina. Ydinkyvykkyydet ovat yrityksen suorituskyvyn kannalta keskeisiä kyvykkyyksiä. Nämä ovat yritysspesifisiä, niukkoja, vaikeasti kopioitavia, vaikeasti liikuteltavia ja vaikeasti korvattavia. Staattiset ydinkyvykkyydet huolehtivat siitä, että yritys käyttää nykyisiä resurssejaan tuottavalla tavalla. Dynaamiset ydinkyvykkyydet katsovat aina tulevaisuuteen ja luovat pohjan innovaatiovoitoille. (Stähle et al. 2002: 72-73)

Dynaamiset kyvykkyydet mainitaan, kun puhutaan organisaatioiden tavasta reagoida nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kun yritysten tietovarannot on hyödynnetty, yritysten näkee vaihtavan dynaamisiin kyvykkyyksiin ja kasvattavan liiketoiminnan arvoa. Yrityksen sisäisen tietämyksen mekanismien oppimisen hyvä johtaminen kasvattaa selkeästi kilpailukykyä. (Sher & Lee 2004: 933-934)

Jotta organisaatio voisi osoittaa dynaamisia kyvykkyyksiään, sen täytyy aistia mahdollisuudet ja muutostarpeet, mitata herkästi reagoivat toiminnot ja investoinnit virheettömästi ja muuttaa työkalut uuteen järjestykseen yhdessä taitojen ja suorituskyvyn kanssa. Mahdollisuuksien ja muutostarpeiden aistiminen ja näiden tulkinta ovat kriittisiä tehtäviä. Tämä auttaa organisaatiota yhdistymään elinympäristöönsä ja sijoittamaan resurssit järkevästi, ja siten saada aikaan parempaa tuloksia. (Teece 2000: 26)

Dynaamiset kyvykkyydet siis sopeuttavat yritystä valintaympäristön paineisiin. Näitä syntyy kilpailijoiden toimenpiteistä, kuluttajien mieltymysten muutoksista, teknologian epäjatkuvuudesta ja arvoketjun valtasapainon muutoksista ostajien ja alihankkijoiden välillä. Em. haasteisiin vastaaminen vaatii uudistumiskykyä. Juuri tätä uudistumiskykyä dynaamiset kyvykkyyden synnyttävät, koska niiden avulla jalostetaan ja uudelleen järjestetään olemassa olevia kyvykkyyksiä ja tietopääomaa. Tiedon omaksumiskyky on tässä toiminnassa avainasemassa. Dynaamiset kyvykkyydet auttavat aistimaan ja tekemään ymmärrettäviksi muutossignaaleita, tunnistamaan niihin liittyviä ydinkyvykkyyksiä niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolella ja toteuttamaan olemassa olevan rakenteen muutoksen. (Stähle et al. 2002: 74)

Stähle et al. (2002) perusteella dynaamiset kyvykkyydet liittyvät organisaatioissa olevaan tietämykseen ja sen hyödyntämiseen liiketoiminnassa. He painottavat varsinkin hiljaista tietoa, mitä ei ole dokumentoitu. Myös Hughes kumppaneineen (1998) kirjoittavat samasta asiasta. Silti dynaamiset kyvykkyydet ovat muutakin, kuten kuva 6 osoittaa. Kyvykkyydet voivat olla myös organisatorisia tai teknologisia. Sher ja Lee (2004) kuvaavat dynaamisia kyvykkyyksiä reagointinopeudeksi muuttuvassa ympäristössä. Heidän mielestään tietovarantojen hyödyntämisen jälkeen siirrytään dynaamisiin kyvykkyyksiin. Tämä tulkinta eroaa Stählen ja Hughesin näkemyksistä.



Kuva 7. Innovaation, luovuuden ja johtajuuden kolmio sekä Small Beginnings -aloitteet organisaation toimintalogiikassa (Välikangas & Välikangas 2004: 3)

Välikangas & Välikangas (2004) kuvaavat dynaamisia kyvykkyyksiä johtajuuden, luovuuden ja innovatiivisuuden kautta (kuva 7). Heidän mukaansa evoluutioajattelun näkökulma painottaa organisaatioiden mukautumista eri vaikutussuhteiden luomaan toimintakenttään, kun pyritään löytämään keinoja päästä ongelmatilanteista eteenpäin. Evoluutioajattelussa painottuvat monivaihteiset strategiavaihtoehdot, kilpailu sekä organisaation uudelleenmuotoutuminen niin kilpailuun liittyvien etujen ja etulyöntiasemien kuin ydinliiketoiminnan uudelleenmäärittelyn osalta suuntaa ohjaavina tekijöinä. Välikankaiden mukaan ainoa mahdollisuus organisaatioissa onkin ajan kanssa dynaamisesti kehittää korjaavia toimintoja. Em. toimintatapa linkittyy tiiviisti innovaatioiden kehittämiseen. Välikankaat (2004) kutsuvat näitä pieniä toimintatapaa muuttavia vaihtoehtoja nimellä "Small Beginnings" (minikokeilu). Kun kokonaisvaltaiset ratkaisut eivät toimi, ovat Small Beginnings – aloitteet yhdessä adaptiivisen käyttäytymisen kanssa organisaation todellisia mahdollisuuksia. Edellytyksenä tälle on kuitenkin panostus johtajuuteen, jotta organisaation jäsenet saadaan innostumaan oman työnsä kehittämisestä. Organisaatiosta löytyy yllättävän paljon uusia voimavaroja, kun jäsenet työskentelevät tekemisen intoa herättävissä työtehtävissä. Kun organisaation jäsenet haluavat oma-aloitteisesti kehittää työtehtäviään, heidän luovuutensa on osa organisaation voimavararesursseja. (Välikangas & Välikangas 2004: 2)

Informaatio ei voi tulla yritykseen vain johtajien kautta. Strategisesti merkittävää tietoa tulee yrityksen sisälle kaikista rajapinnoista, joska jokainen organisaation jäsen tuo mukanaan tieto ulkopuolelta. Joustava, muutoskykyinen organisaatio on rajoiltaan aina epämääräinen. Mitä dynaamisemmaksi yritysympäristö ja markkinat muuttuvat, sitä enemmän yrityksen kilpailukyky perustuu organisaation uudistumiskykyyn. (Stähle & Laento 2000: 31)

Välikankaat (2004) kuvaavat dynaamisia kyvykkyyksiä innovaatioiden, johtajuuden ja luovuuden kautta. He ovat Sherin ja Leen (2004) kanssa samaa mieltä siitä, että dynaamiset kyvykkyydet tulevat esille muutos- ja ongelmatilanteissa. Myös Stähle ja Laento (2000) kirjoittavat, että muutostilanteissa yrityksen kilpailukyky perustuu uudistumiskykyyn. Edellä esitetyistä teorioista voidaan vetää johtopäätös, että kaikkien tutkijoiden mielestä dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyy tietämysaspekti, varsinkin hiljaisen tiedon esiin saaminen tietyissä tilanteissa. Lisäksi esiin nousee selkeästi informaation jakaminen ja reagoitavuus muutostilanteissa. Näitä kyvykkyyksiä pyritään mittaamaan myös palvelutoimittajien kyvykkyyden arviointimallin avulla.

3.3 Suorituskyvyn mittaaminen

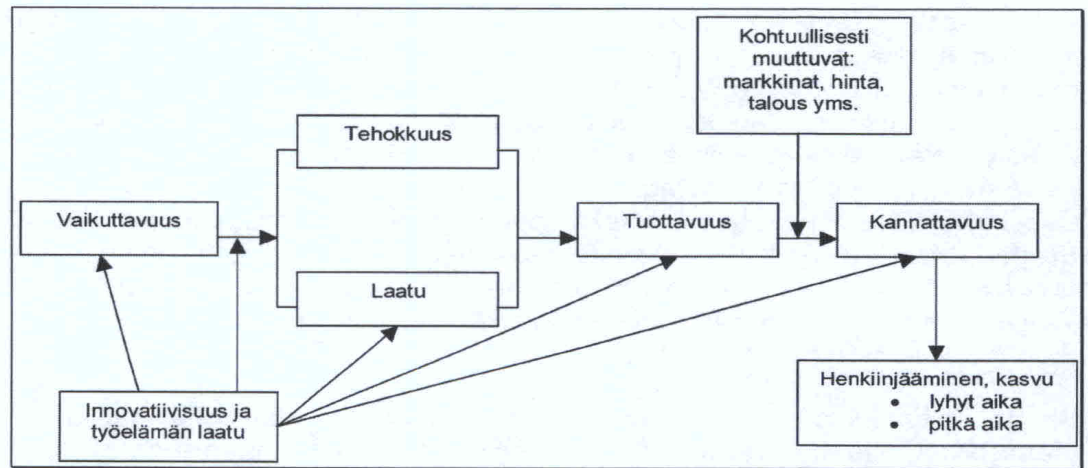
Mittaaminen on klassinen johtamisen työkalu ollut kaikkina aikoina. Epäonnistumista mittaamisessa on pidetty osoituksena organisaation kontrollin puutteesta. Johtamisen konsultit ovat muiden mukana kehittäneet uusia mittaamismenetelmiä yrityksen työsuorituksen mittaamiseen. Talouden mittarit keskittyvät mittaamaan osakkeen omistajille tulevaa lisäarvoa. (Hughes et al. 1998: 184)

Yrityksen kokonaissuorituskyky on monimutkainen ilmiö. Vaikka suorituskyvyn perimmäinen mittari on kannattavuus, tulee suorituskykyä arvioitaessa huomioida ja mitata useita tekijöitä, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Tuottavuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Pitkällä tähtäimellä tuottavuus on keskeisin tekijä. Tuottavuuden jatkuva parantaminen on mahdollista vain, jos kaikki muutkin tekijät ovat riittävällä tasolla. (Hannula et al. 2002: 22-23) Neely (1998) kirjoittaa suorituskyvyn vallankumouksesta. Suorituskyky pitäisi ymmärtää suurempana kokonaisuutena, jossa ei ainoastaan mitata vain yhtä tai muutamaa yrityksen osa-aluetta vaan suurempia kokonaisuuksia. Suorituskyky syntyy siitä, kun organisaatiot saavuttavat tavoitteensa tai eivät saavuta niitä. (Neely 1998: 5)

Ulkoisen suorituskyvyn mittarit ovat varsin vakiintuneita. Yksittäisten mittareiden lisäksi kirjallisuudesta löytyy suuri määrä erilaisia työvälineitä tai suorituskyvyn mittaristoja. Balanced Scorecardin ohella tunnetuimpia näistä lienee suorituskykypyramidi ja suorituskykymatriisi. Sisäisen suorituskyvyn mittarit ovat paljolti tapaus-, tilanne- tai yrityskohtaisia. (Rantanen 2001: 6-7) Sink et al. (1984) määrittelevät, että kokonaissuorituskyky koostuu ainakin seitsemästä tekijästä (Sink et al. 1984: 267-268):

1. effectiveness eli vaikuttavuus
2. efficiency eli tehokkuus
3. quality eli laatu
4. productivity eli tuottavuus
5. quality of work life eli työelämän laatu
6. profitability eli kannattavuus ja
7. innovation eli innovatiivisuus.

Kaikki tekijät ovat kokonaissuorituskyvyn kannalta välttämättömiä, jolloin yhdenkin tekijän puuttuminen laskee organisaation kokonaissuorituskykyä. (Sink et al. 1984: 267-268)



Kuva 8. Kausaalinen yhteys seitsemän perustekijän välillä
(Sink et al. 1984: 268)

Kuvassa 8 esitetään kausaalinen yhteys kokonaissuorituskyvyn seitsemästä perustekijästä. Tekijät eivät ole itsenäisiä, vaan niillä on selkeä yhteys keskenään. Suorituskyvyn mittausprosessi on jatkuva ja dynaaminen prosessi. (Sink et al. 1984: 268) Myös Rantanen (2001) mainitsee Sinkin jaottelun. Yrityksen suorituskyvyn osa-alueet voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn. Jako sisäiseen ja ulkoiseen tapahtuu sen perusteella, mistä päin yritystä tarkastellaan. Ulkoinen suorituskyky kuvaa yrityksen kykyä suoriutua sitä ympäröivässä yhteiskunnassa. Sisäinen keskittyy enemmän yrityksen toimintojen tai osien tarkasteluun. (Rantanen 2001: 5-6) Sink kumppaneineen (1998) näyttäisi olevan perustana usealle tutkimukselle. Neely (1998) ja Rantanen (2001) perustavat tutkimuksensa Sinkin kokonaissuorituskyvyn seitsemään tekijään. He ovat kylläkin jalostaneet Sinkin ajatuksia edelleen ja ottaneet siihen uusia näkökulmia mukaan.

Neelyn (1998) mukaan suorituskykyä tulee mitata seuraavista syistä: 1) Yritysjohdon täytyy tietää, miten strategiset ja operationaaliset suunnitelmat ovat toteutuneet. Suorituskyvyn mittauksen avulla johto saa selville yrityksen nykytilanteen sekä pystyy vertaamaan asemaansa kilpailijoihin. 2) Organisaation on tiedotettava tavoitteista sekä toimintansa kehittymisestä yrityksen sisäisille ja ulkoisille osapuolille. 3) Organisaation jäsenten on tiedettävä, kuinka suuri ero tavoitteiden ja toteutuneen suorituksen välillä on. Suorituskyvyn mittauksen avulla voidaan määrittää toimenpiteet sekä valvoa niiden toteutumista. 4) Organisaatiota on taivuteltava muutokseen. Mittaamalla suorituskykyä yritysjohto voi osoittaa organisaatiolle, mikä on tärkeää ja samalla ohjata ja motivoida henkilöstöä toimimaan niin, että tavoitteet saavutetaan. (Neely 1998: 71)

Suorituskyky viittaa tietyssä tilanteessa ja tietyissä olosuhteissa tapahtuvaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Suorituskyky tulee ymmärtää laajasti, jolloin siihen kuuluu varsinaisten suoritusten lisäksi myös suorituksen aikaansaamiseen liittyviä menestystekijöitä, kuten osaaminen ja innovatiivisuus. Suoritus on suorite tai tulos, joka ei välttämättä yllä parhaan suorituskyvyn tasolle. (Hannula & Lönnqvist 2002: 45-46) Suorituskyvyn rinnalla tai sen synonyymina käytetään usein termiä suoritus. Nämä tulee erottaa toisistaan. Suoritus kuvaa enemmän jo tapahtunutta tulosta, kun taas suorituskyky viittaa parhaaseen mahdolliseen

suoritukseen. Lisäksi suoritus terminä viittaa tekemiseen ja tekemisen tuloksiin, jolloin esim. osaaminen, henkilöstön tyytyväisyys ja organisaation imago jäisivät määritelmän ulkopuolelle. Viime aikoina on yleistynyt ajatus siitä, että organisaation suorituskykyä tarkastellaan useasta näkökulmasta. Tunnetuin tällainen lähestymistapa on Kaplanin ja Nortonin esittämä Balanced Scorecard –malli, jossa suorituskykyä tarkastellaan tavallisesti neljästä näkökulmasta: talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. Ei riitä, että organisaatio täyttää jonkin osa-alueen tavoitteet vaan sen on toimitettava niin, että kaikissa neljässä näkökulmassa saavutetaan asetetut tavoitteet. Tällöin mahdollistetaan myös tulevaisuuden kilpailukyky.

(Lönngqvist & Mettänen 2003: 20-21)

Suorituskyvyn mittaamisen yhtenä tavoitteena on analysoida suorituskyvyn mittaamisen järjestelmä, että sitä käytetään oikein, siinä luokitellaan suorituskyvyn mittauksen kohteet ja sen jälkeen opiskellaan mittausluokat ja rakennetaan puitteet suorituskyvyn mittaamisjärjestelmän kehittämiselle. Mittaamisjärjestelmän tulisi olla myös varioitavissa eri järjestelmiin. Mittaamisjärjestelmällä on erilaisia tunnusmerkkejä. Näitä on mm. kaikenkattavuus, yleistettävyyys, mitattavuus ja johdonmukaisuus. Lisäksi järjestelmän tulisi olla tehokas.

(Beamon 1999: 276)

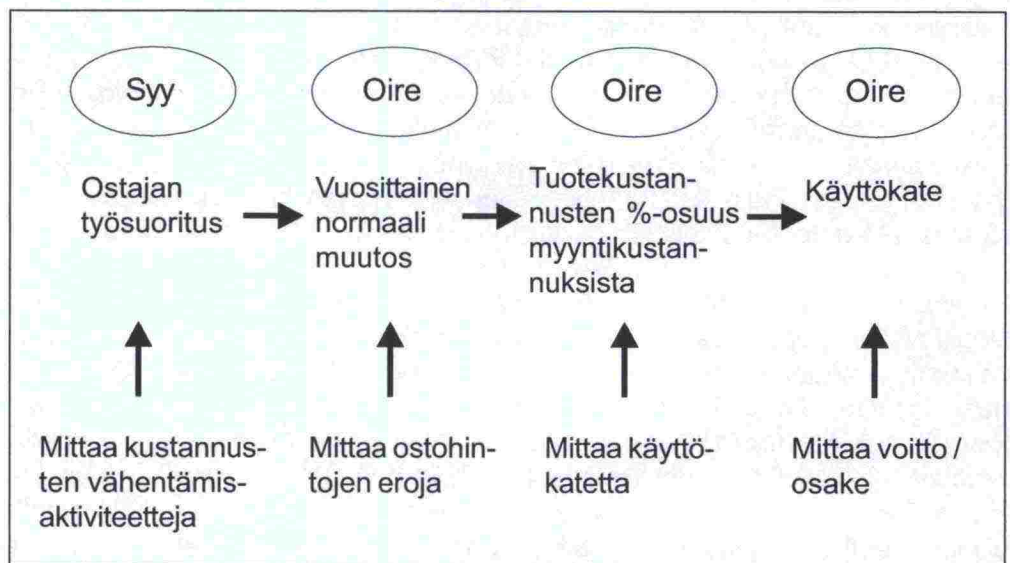
Kilpailukyky on organisaation hyvinvoinnin perusta. Usein hyvinvointiin haetaan vastausta tuloslaskelmista ja taseista. Hyväkään tulos ja vahva tase ei anna suojaa tappioilta asiakkaiden tarpeiden ja kilpailutilanteen muuttuessa nopeasti. Hyvin laajasti yrityksissä ja yhä useammin myös julkisissa organisaatioissa on oivallettu tarve jatkuvasti kehittää omaa ja toimittajien suorituskykyä palvelemaan yhä paremmin asiakkaiden tarpeita. Organisaatio voi menestyä vain, jos asiakkaat ostavat ja käyttävät sen palveluja. Kilpailukyky perustuu organisaation kykyyn palvella asiakkaita tällä hetkellä ja tulevaisuudessa kilpailijoitaan paremmin.

(Laamanen 1995: 5)

Suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin päätehtävä on niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä yritysjohton päätöksenteon tukeminen tuottamalla tietoa halutuista kohteista. Onnistunut päätöksenteko vaatii hyvää ja luotettavaa informaatiota. Suorituskyvyn analysoinnilla voidaan luoda näkemys yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Parhaimmillaan voidaan havainnoida myös selkeitä syy-seuraussuhteita menestymisen ja sen taustatekijöiden välillä. (Rantanen 2001: 7)

Suorituskyvyn mittaamiselle voidaan asettaa erilaisia tavoitteita. Neelyn (1998) mielestä suorituskykyä mitataan siksi, että nähtäisiin strategisten ja operationaalisten suunnitelmien toteutuminen ja näin voitaisiin auttaa yritysjohtoa päätöksen teossa. Rantanen (2001) on kirjoittanut myös siitä, että suorituskyvyn mittaamisella on erityinen tehtävä tuottaa informaatiota yritysjohtolle halutuista kohteista. Toinen syy Neelyn mielestä on se ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille tiedottaminen, kolmas tavoitteiden ja toteutuneiden suoritusten välisen eron selvittäminen ja neljäntenä organisaation muutosvastarinnan murtaminen. Hannula ja Lönngqvist (2002) mainitsevat näiden lisäksi myös osaamisen ja innovatiivisuuden mittaamisen. Usean näkökulman esilletuonti on tärkeää Lönngqvistin ja Mettäsén (2003) mielestä. He perustavat näkemyksensä Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardiin. Beamon (1999) kiinnittää huomiota itse mittausjärjestelmän analysoinnin, jotta kokonaissuorituskyky saataisiin selville. Eri tutkijoiden

ajatuksissa on yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja. Kaikki ovat sitä mieltä, että mittausjärjestelmän tulisi olla varioitavissa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Tällöin järjestelmästä saadaan maksimaalinen hyöty irti. Suorituskyvyn mittaaminen ei saisi ollakaan erillinen toiminto vaan tulosten analysoinnin jälkeen kriittisiin kohteisiin tulisi kiinnittää huomiota ja kehittää toimintaa. Suorituskyvyn mittaaminen on erittäin tärkeä johdon työkalu toimintaa kehitettäessä. Laamasen (1995) mukaan organisaatio voi menestyä vain, jos asiakkaat ostavat ja käyttävät sen palveluja. Siksi tärkeää onkin jatkuvasti kehittää omaa ja toimittajien suorituskykyä, jotta voitaisiin palvella asiakkaita yhä paremmin.



Kuva 9. Oston kyvykkyyden kehittämisohjelma (Hughes et al. 1998: 186)

Hughes et al. (1998) esittävät esimerkin hankintatoimen suorituskyvyn parantamisohjelmasta, jonka tarkoituksena on lisätä arvoa osakkeenomistajille. Heidän mukaansa monet mittarit ovat mitanneet ainoastaan "oireita" tai tuloksia. Ne eivät osoita taustalla olevia syitä. Tämä on kuvattu kuvassa 9. Tämä lähestymistapa voi olla mahdollinen silloin, kun mitataan kaikki organisaation kyvykkyydet. (Hughes et al. 1998: 186)

Viime vuosikymmenen aikana lisääntyvä määrä yrityksiä on mitannut asiakkaiden lojaalisuutta, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja muita suorituskyvyn alueita, jotka eivät ole taloudellisia mutta joiden he uskovat lopulta vaikuttavan kannattavuuteen. (Ittner & Larcker 2003, s. 88) Perinteisesti yrityksen suorituskyky on usein rajattu käsittämään talousprosessiin ja sen tehokkuuteen liittyvää suorituskykyä. Viime vuosien aikana näkökulmaa on laajennettu olennaisesti. Tasapainoisen kokonaiskuvan luominen yrityksestä ja menestymisestä pitkällä tähtäimellä on havaittu tärkeäksi johtamisen apuvälineeksi ja kilpailutekijäksi koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. (Rantanen 2001, s. 4) Viime vuosina suorituskyvyn mittaus on laaja-alaistunut. Perinteisen laskentatoimen lisäksi yritysjohton työkaluiksi ovat tulleet strategisesti tärkeät ei-taloudelliset mittarit. (Laitinen 1998: 43)

Yritysten suorituskyvyn mittaamisessa muut kuin taloudelliset ulottuvuudet ovat jääneet liian vähälle huomiolle. Erilaisten fyysisten suorituskyvyn mittareiden merkitys on noussut esille voimakkaammin vasta muutamien viime vuosien aikana. (Rantanen 2001, s. 4) Tämä on merkinnyt sitä, että laskentatoimi on keskittynyt mittaamaan vain yrityksen taloudellista suorituskyyä ja reaali-proses-si on jäänyt mittaamisen ulkopuolelle. (Laitinen 1997: 48) Kyvykkyyden mittaaminen pienentää yrityksen haavoittuvuutta. Yksi haastavimmista liiketoiminnan tarpeista on tasapainottaa sisäisen kyvykkyyden ja toimittajien kyvykkyyden kontrollointi. Jokaisen yrityksen pitäisi säilyttää kontrolli seuraaviin asioihin: ydinteknologiaihin, kilpailuvaltteihin ja kyvykkyyksiin, joiden pitäisi olla riippuvaisia teollisuusympäristöstä, paikallisuudesta, sektorin kokonaiskypsyydestä ja hankinta-verkostosta. (Hughes et al. 1998: 41-42) Strategisesti kyvykäs organisaatio kykenee paitsi toteuttamaan valittua strategiaa, myös tuottamaan sille lisäarvoa. Näin tapahtuu ainoastaan silloin, kun kommunikaatio johdon ja organisaation välillä kulkee molempiin suuntiin eli vallitsee dialoginen yhteys, jonka pohjalta strategisia valintoja voidaan jatkuvasti terävöittää, tarkentaa ja tarvittaessa muuttaa. (Stähle & Laento 2000: 34-35)

Hughes et al. (1998), Ittner ja Larcker (2003), Rantanen (2001) ja Laitinen (1998) kirjoittavat ei-taloudellisten mittareiden tärkeydestä. Myös näiden avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. He ovat kaikki sitä mieltä, että pelkillä taloudellisilla mittareilla ei saavuteta riittävää informaation määrää yritysjohton käyttöön. Stähle ja Laento (2000) mainitsevat lisäksi, että informaation tulisi kulkea organisaation sisällä molempiin suuntiin, jolloin strategisia valintoja voidaan tarkistaa. Tässä tutkimuksessa oleva palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli ei mittaa lainkaan taloudellisia asioita, vaan keskittyy pelkästään ei-taloudellisiin mittareihin.

Toimittajien kasvava rooli yritysten liiketoimintaketjussa sisältää tarpeen mitata ja arvioida työsuorituksia objektiivisesti. Toimittajille määritellään nykyään materiaaleilta ja palveluilta vaadittava taso. Ostaja haluaa myös määrittää sen, onko toimittaja kykenevä vastaamaan yrityksen pitkän ajan vaatimuksiin ja tarpeisiin. Tämä edellyttää tietämystä toimittajien työsuorituksista. Toimittajien mittaamisen ja arvioinnin tulisi ottaa teoriassa kantaa neljälle eri tasolle eli tuotetasolle, jossa tavoitteena on vakiinnuttaa ja parantaa toimittajien tuotteiden laatua; prosessitasolle, missä nimensä mukaisesti mitataan tuotantoprosesseja. Perimmäisenä ideana on tuotteen laadun voimakas sitominen toimittajan valmistusprosessiin; laadunvarmistustasolle, jolla laadun varmistaminen tarkoittaa väylän mittaamista, jossa menettelytavat laadun tutkimisen suhteen on kehitetty sekä yritystasolle. Tämä on korkeimman tason tutkimista. Tämän lähestymistavan mittaamisessa ei oteta huomioon vain laatukysymyksiä, vaan mukaan tulevat myös taloudelliset mittarit. Lopulta yritystasonkin ideana on auttaa laatujohtamista ja varmistaa lisäarvon saaminen asiakkaille. Suurin osa yritysten mittaamisesta keskittyy kahteen ensimmäiseen tasoon. (van Weele 2002: 283-284)

Mittaamisella ja analysoinnilla on tärkeä merkitys sekä organisaation ohjauksessa että kehittämisen perustana. Yritysten johtaminen ja kehittäminen tapahtuu ihmisten kautta. Yrityksissä on pystyttävä innostamaan ja kannustamaan kaikkia tekemään parhaansa yhteisen edun vuoksi. Mittarit muodostavat yrityksen suorituskyvyn parantamisen ytimen ja siten hankittua tietoa tarvitaan mm. tavoitteiden asettamiseen, tulosten analysointiin ja palkitsemisen perusteeksi. (Rantanen 2001: 7)

Organisaatioissa voidaan mitata myös yksittäisiä prosesseja. Arjan van Weele luettelee neljä yleistä ostotoiminnan työsuorituksen mittauskohdetta: 1) *Operaatiivinen, hallinnollinen toiminta*. Tässä kohdassa mitataan eri parametreilla tilausruuhkia, ostotoiminnan hallinnollista johtamisaikaa (lead time), tilausten lukumäärää, tarjouspyyntöjen ja tarjousten lukumäärää jne. 2) *Kaupalliset aktiviteetit*. Tämän alueen mittauskohteena on osto-osaston hintojen ja/tai kustannusten aleneminen. 3) *Osuus yhteisestä logistiikasta*. (Part of integrated logistics) Tässä kohdassa mitataan laadun parantamista, johtamisajan vähentämistä ja toimittajien toimitusten luotettavuuden paranemista. 4) *Strateginen liiketoiminta-alue*. Täällä mitataan oston näkökulmasta toimittajien vaihtuvuutta toimittajakentässä, uusien, potentiaalisten toimittajien kontaktien lukumäärää ja minkälaisen panostuksen ostotoiminta on saanut aikaan "viivan alle". (van Weele 2002: 255) van Weele osoittaa, että organisaatioiden kannattaa mitata myös yksittäisiä funktioiden tai osastojen suorituskykyä. Näillä on vaikutusta myös kokonaissuorituskykyyn.

Neely (2003) neuvoo rakentamaan suorituskyvyn mittausstrategian seuraavasti (Neely 2003: 12-14):

- 1) *Ajattele suorituskyvyn suunnittelun ehtoja, älä suorituskyvyn arvostelua*. Tässä kohdassa tulisi miettiä sitä, kuinka organisaatio voi päästä siihen tavoitteeseen, jonka se on itselleen asettanut. Organisaation täytyy miettiä niitä suorituskyvyn osa-alueita, jotka parhaiten johtavat haluttuun lopputulokseen.
- 2) *Kysy vastaajilta, älä olemassa olevalta aineistolta*. Yleensä organisaatiot käyttävät suorituskyvyn mittauksissaan perusdataa. Tärkeämpää olisi kuitenkin esittää oikeita kysymyksiä esim. prosessinomistajille, jotta saataisiin muutakin tietoa toiminnan kehittämiseen kuin jo olemassa olevaa perusdataa.
- 3) *Kehitä suorituskyvyn analysointikykyä*. Organisaatioiden tulisi kehittää suorituskyvyn analysointitaitoja. Useat suuret yritykset, kuten DHL, ovat viimein nimenneet suorituskyvyn analysoijia, joiden päätehtävä on analysoida ja kehittää yrityksen suorituskykyä. Analysoijien tehtävä ei ole ainoastaan käyttää hyväkseen suorituskykydataa, vaan myös tulkita ja tuottaa sitä siten, että sen avulla saadaan koko henkilökunta kiinnostumaan suorituskyvyn parantamisesta. Neely kutsuu tätä The Performance Planning Value Chain –toiminnaksi.

3.4 Organisaation itsearviointi

Aineettoman varallisuuden mittaaminen on saanut alkunsa kiinnostuksesta, joka liittyy kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden selvittämiseen. Panostukset aineettoman varallisuuden kehittämiseen vaativat investointeja, joten sen tulokset ovat kiinnostavia organisaation johdon näkökulmasta. Mittaaminen sinällään ei ole itseisarvo, vaan tuloksien pohjalta on saatava aikaan todellista kehitystä. Organisaatiossa voidaan asettaa tavoitteita asioiden kohentamiseksi mittaustulosten avulla sekä käydä siihen liittyviä keskusteluja muutosten aikaansaamiseksi. (Hussi 2001: 56-57)

Itsearviointi on keino tunnistaa organisaation omat vahvuudet ja parantamisalueet ja sen perusteella parantaa organisaation toimintaa. Tuloslaskelma ja tase osoittavat tämän hetken tuloksen, mutta itsearvioinnin avulla voidaan analysoida organisaation menestymisen edellytykset pitkällä tähtäimellä. Sen avulla voidaan analysoida myös, onko organisaatiolla kyky toteuttaa valittua strategiaa ja miten tulos tulee kehittymään, jos kilpailu kiristyy. Itsearviointi auttaa tunnistamaan tehtävät, että organisaation joustavuus, nopeus ja muutosherkkyys paransivat. (Laamanen 1995: 5)

Laamanen (1995) jakaa itsearviointiprosessin viiteen päävaiheeseen, eli itsearvioinnin suunnitteluun ja valmistautumiseen, vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistamiseen, parantamisprojektien valintaan ja suunnitteluun, parantamisprojektien toteutukseen ja ohjaukseen sekä tulosten arviointiin ja itsearvioinnin parantamiseen. Itsearvioinnin suunnittelussa ja valmistautumisvaiheessa on tarkoituksena hankkia riittävästi teoretietoa itsearvioinnista ja suunnitella sen toteuttaminen. Keskeistä ensimmäisessä vaiheessa on itsearvioinnin kohteen valinta, tavoitteiden asettaminen, haluttujen ominaisuuksien kuvaaminen, lähestymistavan valinta, tehtävien ja aikataulun suunnittelu, arviointiin osallistuvien valinta, heidän informointi ja perehdyttäminen, tietojen keruu ja mahdollisten kuvausten laatiminen ja esittelymateriaalin valmistelu. Vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistamisvaiheessa on tarkoitus päätyä yhteisymmärrykseen organisaation vahvuuksista ja parantamisalueista sekä mahdollisesti pisteytyksestä. Yhteisymmärrys luo pohjan kehittämisprojektien käynnistämiseksi ja toteuttamiseksi. (Laamanen 1995: 22-24)

Parantamisprojektien valinta- ja suunnitteluvaiheessa on vältettävä liian monen kehitysprojektin käynnistämistä. Sopiva määrä voisi olla 2-4 projektia. Arviointikriteerit soveltuvat hyvin organisaatioiden kehittämistyökaluiksi, koska ne antavat kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja sen kehittämismahdollisuuksista. Arviointiperusteiden avulla organisaatiot voivat parhaillaan verrata omaa toimintaansa muiden organisaatioiden toimintaan. Ongelmana tässä voi olla se, että vertailutietoa ei ole yleensä saatavilla niistä organisaatioista, jotka ovat kiinnostavia. Vertailutiedossa on se hyvä ominaisuus, että se vähentää subjektiivisen arvioinnin mittavirhettä. On tärkeää tunnistaa myös se, että arviointi koostuu monien ihmisten näkemyksistä ja johtaa usein toimintaa kehittävään kommunikointiin. (Yliherva 2004: 52)

3.5 Toimittajan auditointi

Toimittajien auditointi kuluttavaa paljon aikaa. Auditoinnin tarkoituksena on saavuttaa lisäarvoa liiketoiminnalle. Perinteisessä toimittaja – asiakas yhteistyössä auditointi on nähty tapana löytää virheitä toimittajan eri toiminnoista ja sitä kautta on yritetty saada neuvotteluvaltteja. (Saunders 1994: 41)

Auditoinnin tavoitteena on päähankkijan ja alihankkijan yhteisten asiakkaiden tyytyväisyys ja kustannusten minimointi. Tämä edellyttää mm. hyvin toimivaa alihankkijan laatujärjestelmää ja pitkän tähtäimen tiivistä yhteistyötä. Laatujärjestelmällä varmistetaan, että alihankkijan henkilöstö toimii ennalta harkittujen ja tehokkaiden menettelyiden mukaisesti. Alihankkijan ja päähankkijan toiminta muodostuu sarjasta peräkkäisiä toimenpiteitä, joita kutsutaan liiketoimintaprosessiksi esim. hankinta, tavaran vastaanotto, tuotannonohjaus, valmistus jne. Kun alihankkijan laatujärjestelmää auditoidaan on tärkeä hahmottaa kokonainen

prosessi ja samanaikaisesti arvioida prosessin menettelyohjeet, soveltaminen ja tulokset. Auditoinnin suorittamisessa on kolme tärkeää lähtökohtaa, asiakkaiden tyytyväisyys ja kustannusten minimointi, päähankkijoiden välinen yhteistyö ja auditoinnin kohde. Kuten jo edellä mainittiin, auditoinnin tavoitteena on päähankkijan ja alihankkijan yhteisten asiakkaiden tyytyväisyys ja kustannusten minimointi. Tämän edellytyksenä on alihankkijan laatu järjestelmän toimivuus ja tiivis yhteistyö pitkällä tähtäimellä. Lisäksi alihankkija joutuu huomioimaan kaikkien päähankkijoiden toiveita. Ristiriitaisten tulkintojen ja päällekkäisen työn välttämiseksi tarvitaan ehdottomasti yhteistyötä päähankkijoiden kesken. Huomioon täytyy ottaa myös se, että alihankkijan ja päähankkijan liiketoimintaprosessien tulisi muodostaa saumaton kokonaisuus, jossa materiaalit ja tiedot virtaavat mahdollisimman tehokkaasti molempiin suuntiin. (Laamanen 1993: 5)

ISO 9000 standardeissa on käytetty toimittajien laatujohtamisen mittaamista, jossa perusarviointi suoritetaan systeemien ja kirjoitettujen dokumenttien tarkastamisella. Seuraavan tyyppin auditoinnissa on kyse ei-standardoitusta tarkastamisesta. Siinä tarkastaja listaa kaikki tapaukset, jotka hän on huomannut ja joita ei ole suoritettu sovittujen menettelytapojen mukaisesti. Mielekkäin lähestymistapa on esittää kysymyksiä kohdeyrityksen asiakkaille ja toimittajille. Tällä tavalla auditoituva yritys ei pysty "huijaamaan" toimintaansa paremmaksi vaan asiakkaat ja toimittajat antavat rehellisiä vastauksia. Tällöin voidaan selvittää helpommin tuotteiden laatu kysymyksiä, läpimenoaikoja, toimitusten oikea-aikaisuutta ja palveluastetta. Prosessit jäävät kylläkin arvioimatta. (Saunders 1994: 41)

4 PALVELUTOIMITTAJAN KYVYKKYYDEN ARVIOINTIMALLI CAT

Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli CAT (Capability Assessment Toolkit) on kehitetty Englannissa. Sen on kehittänyt Highways Agency, joka on Tiehallinnon sisarorganisaatio. Molemmat ovat julkisia hankintayksiköitä ja tilaavat erisuuruisia tiehankkeita palvelutoimittajiltaan. Tässä tutkimuksessa CAT:a on modifioitu edelleen Tiehallinnon tarpeisiin sopivammaksi. Siitä on tarkoitus tehdä Tiehallinnolle työkalu, jonka avulla toimittajavalintaa ja toimittajan kehittämistä helpotetaan ja seurataan.

CAT:n alkuperäisessä mallissa on kuusi kykytekijää (ohjaus ja johtajuus, strategia ja suunnittelu, henkilöstö, kumppanuus, prosessit ja sisäiset resurssit), jotka seuraavat laatupalkintokilpailun kriteereitä. Tässä tutkimuksessa seitsemänneksi kykytekijäksi lisättiin toiminnan laatu. Seuraavassa esitellään CAT käsikirja, joka on referoitu Highways Agencyn käsikirjasta. Referoinnin jälkeen alkuperäistä käsikirjaa lyhennettiin ja se pyrittiin kirjoittamaan mahdollisimman selkeästi. CAT käsikirjan on tarkoitus toimia oppaana Tiehallinnon palvelutoimittajille. Käsikirja löytyy englanninkielisenä ja sähköisessä muodossa osoitteesta:

<http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>.

4.1 CAT käsikirja

Tiehallinnon vision mukaan Tiehallinnolla on käytössään parhaat tilauskäytännöt kehittyneillä ja toimivilla markkinoilla. Tavoitteena on ottaa käyttöön sellaisia hankintamenettelyjä ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden innovaatioiden ja tuotekehitystyön hyödyntämisen sekä sitä kautta toiminnan tuottavuuden ja kannattavuuden parantamisen.

(Tiehallinnon hankintastrategia 2003: 1)

Käsikirjan sisältämän ohjeistuksen tulisi antaa kohderyhmille kattavat tiedot itsearvioinnin suorittamisesta. Käsikirja tulisi lukea yhdessä pisteytys- ja jatkotoimintaohjeiden kanssa, jotta oleelliset seikat tulisivat huomioiduksi varsinaista itsearviointia tehtäessä. Sen ei ole tarkoitus vastata kaikkiin kysymyksiin, vaan sen tulisi rohkaista kohderyhmiä käyttämään omaa harkintakykyään, ja taata johdonmukainen lähestymistapa arviointiin. Tiehallinto tarjoaa suurimman osan palveluistaan kolmannen osapuolen kautta. Siksi on tärkeää ymmärtää täydellisesti, mitkä ovat käytettävissä olevat voimavarat ja työskennellä sellaisten yritysten kanssa, jotka parhaiten soveltuvat toimittamaan Tiehallinnon vaatimusten mukaista palvelua. CAT on kehitetty avuksi tunnistamaan ne yritykset, jotka todennäköisemmin tarjoavat parhaat ratkaisut ja palvelut. Kyvykkyysmittareita käyttäen CAT mittaa eri yritysten lähestymistavat ja käytettävissä olevan työtehon.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

4.1.1 Uusi lähestymistapa palvelutoimittajien valintaan

Tiehallinnon hankintastrategia valmistui vuoden 2002 lopussa. Hankintastrategia kuvaa niitä pääperiaatteita, joita Tiehallinto soveltaa kehittäessään tarkkaan laadittuja periaatteita ja prosesseja. Tiehallinto halusi CAT:n osaksi hankintastrategian toteuttamista. (Tiehallinnon hankintastrategia 2003: 13)

Toimittajavalinta on organisaatioissa korkeatasoinen toimenpide, johon ei sisälly yksityiskohtaisia projektikysymyksiä. Tavoitteena on se, että parhaat ja sopivimmat yritykset saavat parhaat työsuoritukset. Uuden valintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa käytetään standardoituja valintakriteereitä palvelutoimittajien esikarsintaan, ja kykyjen, aiempien ansioiden ja strategioiden arviointia lopullisen urakoitsijaluettelon laatimiseksi. Tämä prosessi on suunniteltu palkitsemaan kyvykkäimmät ja parhaiten esille tulevat palvelutoimittajat säilyttäen kuitenkin niiden välisen kilpailun. Prosessi lisää systemaattisesti onnistumisen mahdollisuutta takaamalla, että parhaat ja sopivimmat toimittajat löytyvät Tiehallinnon tietokannoista. Prosessi on johdonmukainen ja avoin. Se avulla palvelutoimittajat voivat laatia realistisia ja relevantteja kehityssuunnitelmia.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

4.1.2 CAT:n soveltuvuus hankinta-prosessiin

CAT on kaksivaiheinen prosessi, joka valikoi palvelutoimittajat noudattaen niitä etuja, jotka yrityksestä nousee esille. Ensimmäisessä vaiheessa ne yritykset, jotka ovat kiinnostuneet arviointimenetelmästä, arvioidaan liiketaloudellisilta ja teknisiltä voimavaroiltaan unohtamatta turvallisuusseikkoja. Palvelutoimittajien tulee ylittää tietyt hyväksyttävyysskynnykset läpäistäkseen esikarsintavaiheen. Toisessa vaiheessa jokainen yritys pisteytetään yhdenmukaisesti. Pisteytys koskee koko yritystä, ja on tavallisesti voimassa 12 kuukauden ajan. Tämä lähestymistapa vähentää palvelutoimittajien valinnan aikaa ja kustannuksia, vähentää nykyisenkaltaisen prosessin turhaa toistoa ja lisää yhdenmukaisuutta ja prosessin avoimuutta.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

CAT tarkastelee sitä, miten yrityksen tulee toimia ollakseen tehokas. CAT:ssa on seitsemän kykytekijää:

1. Ohjaus ja johtamistaito
2. Strategia ja suunnittelu
3. Ihmiset (työntekijät)
4. Kumppanuus
5. Prosessit
6. Sisäiset resurssit
7. Toiminnan laatu

Seitsemäs kykytekijä ei sisälly alkuperäiseen arviointimalliin. Jokaista kykytekijää kuvaa kolme indikaattoria ja jokaista indikaattoria vastaa viisi taidon tasoa, asteikolla 0-4. Kykytekijät ja indikaattorit ovat tutkimuksen liitteessä 1.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli on ei-taloudellisten mittareiden vaaraan rakennettu mittaristomalli, jonka avulla toimittajan on mahdollista parantaa tehokkuuttaan ja sitä kautta vaikuttaa kannattavuuteen positiivisesti, kuten Laitinen (1998) esittää. Arviointimalli mittaa Sinkin (1984) seitsemästä tekijästä kaikkia

muita paitsi kannattavuutta ja vaikuttavuutta. Sinkin mukaan organisaation kokonaissuorituskyky laskee, ellei kaikkia tekijöitä mitata. Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimallin tarkoituksena ei kuitenkaan ole mitata taloudellisia asioita vaan se keskittyy ei-taloudellisiin asioihin.

Kykytekijät sisältävät paljon sellaisia asioita, joita teoriaosuudessa mainittiin. Shahadatin (2003) mainitsemista kriteereistä CAT:ssa mitataan yhteistyösuhteen vaikutuskanavia kumppanuuden kautta. Axelssonin ja Wynstran (2002) esittämistä palvelutoimittajan valintaan liittyvistä tekijöistä tässä tutkimuksessa on esillä prosessit ja resurssit. Perusprosesseista arviointimallin kykytekijöissä on organisointi-, strategia- ja palveluidenkehitysprosessit. Resurssikykytekijöistä mukana on henkilöstö sekä sisäiset resurssit. Lisäksi Saundersin (1997) valintakriteereistä ja -tekijöistä tässä tutkimuksessa on indikaattorit organisaation kulttuuri- ja strategiakykyisyydestä, tuotannon laitteista ja turvallisuudesta. Arviointimallissa on mukana useiden eri teorioiden kriteereitä.

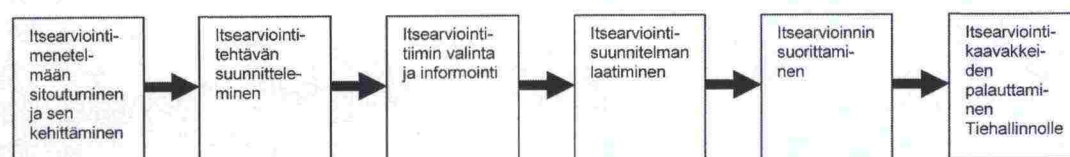
4.1.3 CAT prosessi

Kyvykkyyden mittaushetkellä on kaksi erilaista vaihetta, toimittajien itsearviointi ja CAT – auditoiden arviointi. Itsearviointi tehdään kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa on perustietopaketti, joka tarvitaan auditoiden arviointitehtävän suunnittelemiseksi. Se sisältää yrityksen nimen ja osoitteen, yrityksen CAT – vastaavan ja hänen yksityiskohtaisen tehtäväkuvansa sekä kaksi organisaatiokaaviota. Ensimmäisessä näytetään organisaation avainhenkilöt ja toisessa on kaaviokuva organisaatorakenteesta. Siinä tulee osoittaa selkeästi ne yrityksen osat, jotka työskentelevät Tiehallinnon kanssa. Lisäksi palvelutoimittajan tulee osoittaa mahdollinen ajankohta, jolloin arviointi voitaisiin suorittaa. Mittausprosessin toinen vaihe sisältää itsearvioinnin ja tulevaisuuden kehityssuunnitelman. Itsearvioinnissa osoitetaan yrityksen nykyinen tilanne ja osoitus halukkuudesta yhteistyöhön. Tulevaisuuden kehityssuunnitelmassa annetaan tietoa siitä, mihin tavoitteisiin yritys sitoutuu vuoden kuluttua.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

4.1.3.1 Itsearviointi

Itsearvioinnin aluksi organisaation täytyy valita lähestymistapa, joka riippuu seuraavista tekijöistä: osallistujien saatavuus, mitä osallistujat tietävät ja ymmärtävät CATista, kuinka paljon on käytettävissä aikaa itsearvioinnin suorittamiseen, millaista lopputulosta itsearvioinnilta odotetaan, miksi tavoitellaan tiettyä lopputulosta ja missä määrin itsearviointia aiotaan käyttää lähtökohtana tai osana kehittämissuunnitelmaa. Seuraavassa (kuva 10) esitellään kaavion mukaisesti itsearvioinnin eteneminen.



Kuva 10. CAT itsearviointi

CAT – itsearviointimenetelmän sitoutumis- ja kehittämisvaiheessa ylimmän johdon tulee sitoutua kehittämiseen ja pitää erilaisia esittelytilaisuuksia, jotta CAT tulisi tutuksi koko organisaatiolle. Itsearviointin suunnitteluvaiheessa päätetään lähestymistavasta ja valitaan henkilöt viestittämään siitä ja edistämään sitä. Kun valitaan ja ohjeistetaan tiimit itsearviointin suorittamiseksi, tulee näillä olla laaja ymmärrys, tietämys ja kokemus yrityksestä ja sen toimintatavoista. Tällainen tiimi tunnetaan usein yrityksen ”poikkitieteellisinä” asiantuntijoina. Tiimin valinnan etuna on lähestymistapojen ja periaatteiden laaja kokeilumahdollisuus. (verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>) [viitattu 30.4.2005]

Tiimin tulee lyhyesti kuvattuna arvioida seuraavia asioita (verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>) [viitattu 30.4.2005]:

- yrityksen kehittämishalukkuutta johtamisen, strategioiden ja suunnittelun, henkilöstön, kumppanuuden, prosessien, sisäisten prosessien ja toiminnan laadun suhteen.
- kuinka hyvin nämä lähestymistavat tukevat sitä, mitä yritys tavoittelee, ja miten hyvin se sopii strategiaan kokonaisuutena?
- miten johdonmukaisesti yrityksen suunnitelmat ja prosessit toteutetaan ja miten niitä sovelletaan kauttaaltaan organisaatiossa?
- kuinka hyvin suunnitelmat ja prosessit toteutetaan?
- kuinka yritys mittaa ja tarkastelee toimintojaan?
- kuinka hyviä käytäntöjä ja oppimista jaetaan kehityksen edistämiseksi?
- miten yritys liittää itseensä hankintaketjun jäsenet sekä muut sidosryhmät?

Itsearviointisuunnitelman laatimisessa täytyy määritellä se, kuinka viestintä hoidetaan, mitä viestintävälineillä käytetään ja mitkä ovat sen tavoitteet. Suunnitelmassa tulisi painottaa sitä, että yrityksen huomio kiinnitetään asiakkaaseen ja yrityksen kehittämiseen. Itsearviointin suorittamisessa valitaan menettelytapa, joka sopii yrityksen tyyliin. Menettelytavan valinnassa täytyy huomioida ne kuvaukset, jotka annetaan itsearviointiohjeissa. Itsearviointitiimin jäsenet hajaantuvat yrityksen eri osa-alueille keskustelemaan ihmisten kanssa. He kokoavat ryhmiä, jotka keskittyvät tiettyihin kysymyksiin. Tiimin jäsenet havainnoivat prosesseja ja menettelytapoja, tarkastelevat dokumentointia ja viestintäkäytäntöjä eri organisaatiotasojen välillä.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>) [viitattu 30.4.2005]

Itsearviointin suorittamisvaiheessa lähetetään henkilöstöstä kootulle poikkifunktionaalille tiimille matriisi CAT – indikaattoreista ja kyvykkyystasokuvaajista, jonka he pisteyttävät ja palauttavat. Indikaattoreita annetaan myös yrityksen muulle henkilökunnalle ja toimitusketjun jäsenille pisteytettäväksi. Kaikki osapuolet palauttavat vastauksensa sovittuna aikana itsearviointitiimille. Itsearviointin onnistumiselle on elintärkeää, että arviointi on realistista ja sitä tuetaan oikeilla todisteilla. Tärkeää on myös muistaa, että itsearviointinissa tarvitaan tiimien mielialoja. Siksi kaikkien lähestymistapojen hyväksymisen salliminen on tärkeää. Tiimeille on annettava riittävästi aikaa työskennellä yhdessä, jotta ne voisivat hankkia ja tarkastella todistusaineistoa, keskustella jokaisen yksittäisen pisteytyksen lopputuloksesta, saavuttaa yksimielisyyden vahvuuksista ja kehittämisalu-

eista sekä sopia lopullisesta itsearviointista. Itsearviointikaavakkeet palautetaan Tiehallinnolle sopimuksen mukaisesti.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli tavoitteena on itsearvioinnin ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmien kautta antaa vastaus Neelyn (1998) esittämiin seikkoihin. Sen avulla pyritään selvittämään strategisten ja operationaalisten suunnitelmien toimivuutta, kehittämään tiedottamista, näyttämän tavoitteiden ja toteutuneen suorituksen eroja sekä ohjaamaan ja motivoimaan henkilöstöä oikeaan suuntaan. Kaikissa kykytekijöissä etsitään liiketoiminnan suunnan näyttävää tasoa. Itsearviointi on myös keino tunnistaa organisaation omat vahvuudet ja parantamisalueet sekä sen perusteella parantaa organisaation toimintaa, kuten Laamanen (1995) mainitsee. CAT:n itsearviointi noudattaa pääpiirteissään myös Laamasen itsearviointiprosessin jaottelua, jossa hän jakaa sen viiteen vaiheeseen: itsearvioinnin suunnitteluun ja valmistautumiseen, vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistamiseen, parantamisprojektien valintaan ja suunnitteluun, parantamisprojektien toteutukseen ja ohjaukseen sekä tulosten arviointiin ja itsearvioinnin parantamiseen. Osa em. vaiheesta toteutetaan tulevaisuuden kehityssuunnitelmien yhteydessä, joka tietyllä tavalla on myös itsearviointia.

4.1.4 Nimittäminen CAT – johtajaksi

Itsearviointitoiminta tarvitsee yrityksen ylimmän johdon hyväksynnän ja toiminnan tulee olla CAT – johtajavetoinen. Johtajan tulee olla hyvin ammattitaitoinen ja hänellä tulee olla ylimmän johdon tuki takanaan. Johtajan rooli vaatii aikaa, uskotavuutta ja auktoriteettia, hyviä vaikutus-, järjestely- ja toteuttamistaitoja sekä sitoutumista itsearviointiprosessiin. Toimintaa täytyy johtaa tarkasti, jotta lopputulos toteutuisi toimintasuunnitelman mukaisesti ja kaikkien tulokset paranisivat. Suurissa yrityksissä voi olla välttämätöntä nimetä useampiakin CAT – johtajia, jotta he voivat jakaa työnsä yrityksen rakenteen ja maantieteellisen sijainnin mukaan. Organisaation ylimmällä johdolla on tärkeä tehtävä motivoidessaan ja kannustaessaan henkilökuntaa itsearvioinnin aikana. Henkilökunta ja tiimit täytyy ohjeistaa oikealla tavalla, jotta voitaisiin saavuttaa maksimaalinen osallistuminen itsearviointiin.

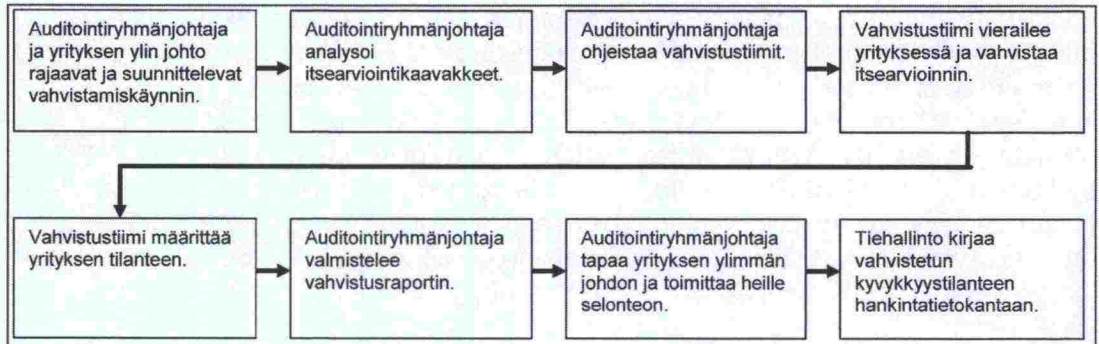
(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

4.2 CAT vahvistamisprosessi

Vahvistamistiimit vierailevat yrityksissä sen jälkeen, kun itsearviointi ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmat on palautettu. Jokainen vahvistamistiimi sisältää tyypillisesti kolme audittoijaa ja auditointiryhmänjohtajan. Mukaan voidaan valita kaikki, jotka on täysin ohjeistettu ja koulutettu CAT – operaatioihin. Vahvistamisprosessi kestää kolme työpäivää. Vierailujen pyrkimys tulisi nähdä positiivisena, julkisena mahdollisuutena esitellä yrityksen kyvykkyydet.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

Seuraavassa (kuva 11) esitellään vahvistamisprosessi:



Kuva 11. Vahvistamisprosessi

Vahvistamisen aikana tiimin jäsenten täytyy sitoutua intensiiviseen työkauteen kyseisen yrityksen henkilökunnasta rakennetun poikkifunktionaalisen ryhmän kanssa, tarkkailla prosesseja, menettelytapoja, kommunikaatorajapintoja ja järjestelmiä sekä tarkastaa dokumentaatio. Tiimin tulisi saada täydellinen kuva yrityksen kyvykkyydestä, vahvistamistiimin täytyy myös ottaa kontakti yrityksen kauppakumppaneihin eli nykyisiin asiakkaisiin ja tilaajiin, entisiin asiakkaisiin ja tilaajiin, toimitusketjun jäseniin sekä kumppanuusorganisaatioihin. Saatuaan vierailunsa valmiiksi, vahvistamistiimin tulee kokoontua tarkastamaan todistusaineisto ja hyväksyä jokaisen kyvykkyyssmittarin arvioinnista erikseen. Tämän jälkeen vahvistamistiimin johtajan tulee tehdä vahvistusraportti, tavata yrityksen johtajat ja esitellä tulokset.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

CAT:n auditointiprosessi toimii Saundersin (1994) mainitsemalla tavalla. Kyseessä on ei-standardoitu tarkastus, jossa tarkastaja listaa kaikki tapaukset, jotka hän on huomannut ja joita ei ole suoritettu sovittujen menettelyjen mukaisesti. CAT:n auditointiprosessissa pyritään myös esittämään kysymyksiä kohdeyrityksen sidosryhmille, kuten Saunders kirjoittaa. Tällöin auditoitava yritys ei pysty huijaamaan toimintaansa paremmaksi kuin se onkaan.

4.2.1 Vahvistamiskäytäntöjen laatiminen

CAT – johtajaa voidaan käyttää vahvistamisprosessin projektimanagerina vahvistamisen suunnittelussa ja toteuttamisessa, jolloin työskentelee tiiviisti auditointiryhmänjohtajan kanssa. Ryhmänjohtajan tulee vaatia varsin yksityiskohtaiset tiedot, jotta hän voi järjestää toimeenpanevan vahvistamisen tehokkaasti. Suunnittelukeskustelun aikana auditointiryhmänjohtajan tulee vaatia luonnostelun aikataulua, jotta matkat ja hotellivaraukset voidaan suunnitella ja voidaan varata aikaa avainhenkilökunnan haastatteluille. Ryhmänjohtaja voi halutessaan jousittaa, erityisesti vahvistamisprosessin lopussa, tutkiakseen odottamattomia kysymyksiä, joita voi ilmetä vierailun aikana. Tämän keskustelun aikana kohdeyrityksen CAT – johtajalla on oikeus kysyä, löytyykö joitain erityisiä kiinnostusalueita, joita vahvistamistiimi haluaa tarkastella. Auditointiryhmänjohtaja pystyy kertomaan ainoastaan suppeasti kiinnostusalueista, mutta se voi osoittautua hyödylliseksi.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

Yrityksen tulee järjestää arviointitiimille yksityinen neuvotteluhuone, jotta he voivat tehdä perusteellista työtä vierailunsa aikana. Huoneessa tulee olla puhelin ja kopiointimahdollisuus. Arviointiryhmä voi halutessaan aloittaa vierailunsa tapaa- misella ylempien johtajien kanssa. Tämä avaus on syytä pitää suhteellisen lyhyenä, mutta se antaa auditointiryhmänjohtajalle mahdollisuuden esittää kysymyksiä johtajistolle. On myös oikeutettua, että johtajisto voi kysyä erityisistä kiinnostus- alueista, joista arviointiryhmä haluaa aloittaa. Kun arviointiryhmä on saanut työn- sä valmiiksi, he voivat halutessaan suorittaa tarkastuksen siitä, mitä he ovat kuulleet ja nähneet. Arviointiryhmän ei ole mahdollista keskustella tai kommentoi- da tässä vaiheessa siitä, miten hyvin yritys on menestynyt testissä. Ennen lähtöä yrityksestä, arviointiryhmän tulee kiittää yrityksen johtoa, jos se on mahdol- lista.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

4.2.2 Kyvykkyyden kehittämissuunnitelma

Yksi CAT:n tavoitteista on toimia kehittämisohjelmalla, joka tähtää toiminnan tehokkuuden parantamiseen. CAT – arviointi pyrkii luomaan mitattavissa olevaa muutosta tai parannusta yritysten operatiivisille toimintatavoille. Avain tämän tekemiseen on selvittää, ”missä olemme 12 kuukauden kuluttua”. Kehittämis- suunnitelma perustuu erikoistoiminnan vahvuuksiin ja kehittämisalueiden tunnis- tamiseen itsearviointi- ja vahvistamisaktiviteettien aikana. Suunnitelmassa käydään läpi kaikki vahvistetut kyvykkyydet ja arvioidaan, millä tasolla ollaan vuoden kuluttua. Kehittämissuunnitelman tekijät ovat vastuussa siitä, että suun- nitelma toteutetaan ja toteutusta valvotaan.

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

Itsearviointi- ja vahvistusaktiviteettien aikana useat kehittämisalueet pitäisi olla tunnistettuja. Priorisointi ja kohdistaminen ovat erittäin tärkeitä. Priorisoinnin tulisi helpottaa ryhmien yhteisten teemojen kehitystyötä ennen ratkaisevia suhteellisia paremmuuksia. Kehitystyö ja priorisointi voidaan suorittaa käyttäen valintatekijöitä seuraavasti

(verkkodokumentti: <http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]:

- eloonjääminen ja onnistuminen – mikä edistää eniten yrityksen päämääriä, suuntaa ja avain tavoitteita? Mikä on tärkeää organisaatiolle?
- kiusaavat ongelmat – onko entiset ongelmat löydetty?
- asiakkaat – kuinka väkinoisesti asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat mukana suunnitelmissa?
- kiireellisyys – täytyykö se olla tehty nyt, vai voiko se odottaa 12 kuukautta?
- helppo tehdä – olisiko tarpeellinen ponnistus vaivaton ja helppo?

On ratkaisevaa, että johtoryhmä tukee CAT:n lopputuloksia ja kyvykkyyden kehit- tämissuunnitelmia, ja he osallistuvat sen käyttämiseen itse.

Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli toimii Burt et al.:n (2003) esittämällä tavalla. Siinä ei etsitä pikaratkaisuja kehittämistyössä, koska sen aikajänne on 12 kuukautta. Taloudellinen sitoutuminen on kenties enemmän palvelutoimittajan harteilla, koska tutkimuksen toimeksiantaja pystyy kilpailutuksen ehdoissa vel- voittamaan toimittajat kyvykkyyden arviointimallin käyttämiseen. Toisaalta pitkissä ja vaativissa palvelusopimuksissa liikkuu suuria rahasummia myös toimittajan

suuntaan. Yliherva (2004) varoittaa käynnistämästä liian montaa kehitysprojektia samanaikaisesti. Hänen mielestään 2-4 projektia voisi olla sopiva määrä. CAT:n tavoitteena onkin kehittää toimittajaa jatkuvasti eikä tarkoitus ole saada kaikkea kerralla valmiiksi. Kehittyminen tapahtuu askel kerrallaan kohti suunniteltua kyvykkyytasoa.

4.3 CAT Yhteenveto

CAT on modifioitu Tiehallinnon palvelujen hankinta – yksikön toimeksiannosta. Sen tavoitteena on parantaa Tiehallinnon hankintatoiminnan johdonmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja päättäväisyyttä tarjouksentekijöiden valinnassa sekä helpottaa ohjelmaa, jossa pyritään parantamaan toimittajien tehokkuutta. Kyvykkyyden kehittämisprosessissa on kaksi erillistä vaihetta:

1. toimittajien itsearviointi ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmien pohdinta ja
2. edellä mainittujen vahvistaminen auditointien toimesta.

Sitouduttuaan itsearvioinnin ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmien tekemiseen, yrityksen täytyy miettiä kyvykkyyden tasoja ja kehittämistoimenpiteitä realistisesti. Saavuttaakseen hyvän mittaustuloksen, yrityksen täytyy näyttää todisteet siitä, että koko yritystä johdetaan johdonmukaisesti kaikilla tasoilla. Vahvistamisprosessin aikana yrityksen täytyy olla avoin parantamisehdotuksille ja käyttää auditoinnista saatua palautetta kehittämissuunnitelmien toteuttamisessa. Kyvykkyyden arviointiprosessi tulee ottaa vakavasti.

Burt et al. (2003) esitti kolme mahdollisuutta toimia silloin, kun toimittaja on kyvytön tuottamaan sovitun mukaista palvelua. Tämän tutkimuksen toimeksiantajalla ei ole ostajana mahdollisuutta toimia ensimmäisen vaihtoehdon mukaisesti eli tuottaa palvelua itse. Siksi sen ainoana mahdollisuutena on hankkia palvelut kyvykkäämmiltä toimittajilta tai auttaa nykyisiä toimittajia parantamaan kyvykkyyksiään. Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimallin toinen tehtävä toimittajavalinnan lisäksi on juuri toimittajan kehittäminen tulevaisuuden kehityssuunnitelmien kautta.

Müller et al:n (2003) esittämään nelikenttään tämän tutkimuksen toimeksiantaja voidaan sijoittaa tietyissä palveluhankintatilanteissa kaikkiin muihin paitsi toimitettu osaaminen – kenttään. Toimeksiantaja ei tarvitse sellaista osaamista toimittajiltaan, joita voisi koulutuksellisesti tai muuten siirtää toimeksiantajan käyttöön. Pääosin liikutaan ostetun osaamisen ja yhdistetyn osaamisen kentissä, koska toimeksiantaja käyttää paljon konsultti- ja urakoitsijayrityksiä rakennushankkeissaan.

Kuvan 6 perusteella tutkimuksen toimeksiantajan tulisi kehittää palvelutoimittajiensa staattisia ja dynaamisia kyvykkyyksiä sekä ydinkyvykkyyksiä. Palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimalli toimii staattisten- ja dynaamisten kyvykkyyksien keskeisen tehtävän edellyttämällä tavalla. Kehittämistyössä huomiotta ei jää myöskään ydinkyvykkyydet, koska arviointimallin itsearviointi ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmat pyrkivät ohjaamaan palvelutoimittajia käyttämään resurssejaan oikein ja katsomaan tulevaisuuteen. Kyvykkyyden arviointimalli vastaa myös Teecen (2000) ajatuksiin dynaamisista kyvykkyyksistä. Toimintoja pyritään mittaamaan virheettömästi sekä suorituskyykyä ja taitoja parantamaan. Itsearviointiprosessin aikana ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmia laadittaessa organisaatio pystyy saavuttamaan parempia tuloksia uudelleen sijoittamalla kykytekijöissä mainittuja resursseja.

5 CAT MODIFIOINTI

Tässä luvussa käydään läpi CAT:n modifiointi, joka yritetään esittää mahdollisimman selkeästi ja kattavasti. CAT on siis englantilaisen Highways Agencyn kehittämä toimittajan kyvykkyyden arviointimalli. Toimeksiantajalta saatiin tehtäväksi modifioida arviointimallin heidän tarpeisiinsa sopivammaksi. Pro Gradu –tutkimusta käsiteltiin Tiehallinnon hankintaprosessien kehittämisryhmän kokouksissa neljä kertaa, jonka ohjeiden mukaan ja käytyjen keskustelujen jälkeen CAT:a modifioitiin. CAT käsikirjaan ei juurikaan tehty sisällöllisiä muutoksia. Alkuperäisessä käsikirjassa on viittauksia erilaisiin standardeihin, joita Suomessa ei ole käytössä. Ne on poistettu tässä työssä esitetystä käsikirjasta. Tässä työssä käsikirja, kykytekijät ja indikaattorit sekä kyvykkyystasojen määrittämiskysymykset on pyritty kirjoittamaan selkeästi. Alkuperäisessä CAT:ssa oli erittäin paljon luetteloita, jotka Tiehallinnon käsikirjasta on poistettu. Muutenkin käsikirjaa on pyritty selventämään ja turhaa toistoa poistamaan. Itse CAT prosessi ei muutu miksiäkään, myös Suomessa siihen kuuluu itsearviointi, tulevaisuuden kehityssuunnitelmat ja auditointi.

5.1 Kykytekijät ja indikaattorit sekä kyvykkyystasojen määrittäminen

CAT:n alkuperäisessä mallissa on kuusi kykytekijää: ohjaus ja johtajuus, strategia ja suunnittelu, henkilöstö, kumppanuus, prosessit sekä sisäiset resurssit. Suurin muutos Tiehallinnon malliin tuli siinä, että mukaan otettiin seitsemäs kykytekijä, toiminnan laatu. Jokaista kykytekijää mitataan kolmella indikaattorilla, joissa on viisi tasoa. Pisteytys tehdään asteikolla 0-4. Kuuteen alkuperäiseen kykytekijään ei suuria muutoksia tehty. Joitain ilmaisuja selkeytettiin sekä poistettiin viittauksia englantilaisiin standardeihin. Highways Agencyn jokaisen kykytekijän jälkeen on selitetty muutamia termejä. Tällaista termien selitystä ei ole Tiehallinnon CAT:ssa. Kykytekijät ja indikaattorit ovat liitteessä 1. Highways Agencyn kykytekijät ja indikaattorit on englanninkielisenä versiona luettavissa sähköisessä muodossa osoitteessa:

http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/pdfs/appendix_iii.pdf

Ennen kyvykkyystasojen ja tulevaisuuden kehittämissuunnitelmien määrittämistä tekemistä organisaatioiden tulisi vastata ns. esikysymyksiin, jotka ovat myös liitteessä 1. Alkuperäiset kysymykset on saatavilla osoitteesta:

<http://www.highways.gov.uk/business/procure/cat/guidance/index.htm>.

Myös nämä kysymykset on paljolti samanlaisia Tiehallinnon mallissa lukuun ottamatta toiminnan laatu – kykytekijää. Seuraavassa käydään läpi muutokset, jotka on tehty kykytekijöihin ja indikaattoreihin. Kaikissa kykytekijöissä lukuun ottamatta toiminnan laatua alkuperäisenä lähteenä on Highways Agencyn verkkosivuilta löytyvä data.

5.1.1 Ohjaus ja johtajuus

Indikaattori 1.1 käsittelee yritysjohdon henkilökohtaista sitoutumista mission ja vision toteuttamisessa. Mittari on sisällöltään samanlainen kuin Highways Agencyn mittarikin. Kyvykkyystasojen määrittämiskysymykset liittyvät organisaation missioon ja visioon, niiden selkeyteen, johtajien sitoutumiseen sekä viestintään. Kysymyksiä on myös mission ja vision näkyvyydestä ja sisällytyksestä strategiaan. Indikaattorissa 1.2 keskitytään siihen, kuinka yritysjohto sitoutuu

arvojen ja toimintatapojen kehittämiseen. Mittariin ei juurikaan muutoksia tehty, koska sisältö vaikutti toimivan myös suomalaisiin yrityksiin. Kyvykkyystasoja määritettäessä vastausta haetaan arvoihin ja käyttäytymismalleihin ja organisatiokulttuuriin.

Indikaattori 1.3 mittaa työsuorituksen ohjaus- ja hallintajärjestelmien toimivuutta ja johtajien sitoutumista niiden kehitystyöhön. Tämän mittarin ensimmäistä kyvykkyystasoa muutettiin. Highways Agencyn mallissa kyvykkyystasolla yksi suorituskyvyn johtamista kehitetään tilapäisluonteisesti, Tiehallinnon mallissa tavoitteena on saada aikaan merkittävää suorituskyvyn parannusta. Siinä myös selkeästi kehitetään ja ajanmukaistetaan suorituskyvyn johtamisprosessia. Johtajien toimista ei ole kummassakaan mallissa mainintaa kyvykkyystasolla yksi. Muut tasot ottavat enemmän kantaa johtajien toimintaan. Kyvykkyystasojen määrittämisessä keskitytään aikaisemmin organisaatiossa tehtyihin suorituskyvyn mittauksiin ja siitä saadun informaation hyödyntämiseen.

5.1.2 Strategia ja suunnittelu

Ensimmäisestä kykytekijästä poiketen tässä ei oteta kantaa johtajien toimintaan ja rooliin strategian ja suunnittelun toteuttamisessa. Indikaattori 2.1 tutkii liiketoimintastrategian kehittämiseen käytettyä tietoa. Se on säilynyt samansisältöisenä kuin alkuperäisessäkin mallissa. Kyvykkyystasojen määrittämisessä painopiste on strategian laadinnassa ja kehittämisessä. Indikaattori 2.2 keskittyy strategian puitteisiin ja siihen, kuinka paljon yrityksessä huomioidaan sidosryhmien tarpeita strategian kehitystyössä. Kysymykset ennen kyvykkyystasojen määrittämistä keskittyvät sidosryhmien tunnistamiseen ja niiden tarpeiden huomioonottamiseen. Mittariin ei tehty muutoksia.

Muutoksia ei tehty myöskään indikaattoriin 2.3, joka tutkii strategiasta viestimistä ja sen implementointia liiketoimintaan. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä pitäisi löytää strategiaprosessin kommunikoinnista ja implementoinnista vastaavat henkilöt sekä avainprosessien omistajat. Ellei näitä olen nimetty, tulisi nimittämisen tehdä viimeistään tässä vaiheessa.

5.1.3 Henkilöstö

Henkilöstö – kykytekijässä ollaan kiinnostuneita henkilöstön kehittämisestä ja tietämyksen luomisesta. Indikaattorissa 3.1 tutkitaan organisaation rekrytointimenettelyä sekä valittujen työntekijöiden kehittämistä ja pätevyyden ylläpitämistä. Myös kysymykset ennen kyvykkyystasojen määrittämistä etsivät vastausta esimerkiksi asioihin. Indikaattori 3.2 käsittelee organisaation ja henkilökunnan välisen kommunikaation tehokkuutta. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä organisaatiossa tulisi miettiä sitä, löytyykö henkilökunnasta vastuunkantajia tehokkaan kommunikaation varmistamisessa. Kantaa täytyy ottaa myös viestintästrategiaan ja sen olemassaoloon.

Indikaattorissa 3.3 kiinnitetään huomiota siihen, kuinka kyvykäs organisaatio johto on antamaan tunnustusta tiimeille. Tähän sisältyy myös rahallinen palkitseminen. Kyvykkyystasojen määrittämiskysymykset keskittyvät uusiin ideoihin ja innovaatioihin, suorituskyvyn tunnistamiseen sekä johtajilta saatavaan kiitokseen. Tiehallinto ei halunnut muuttaa Highways Agencyn mittareita vaan koko kykytekijä otettiin käyttöön sellaisenaan.

5.1.4 Kumppanuus

Kumppanuus – kykytekijässä pääpaino on ulkoisessa yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Pyrkimyksenä on win-win – yhteistyö, jossa molemmat organisaatiot kokevat hyötyvänsä kumppanuudesta. Ensimmäinen indikaattori 4.1 mittaa kumppanin valintaa. Kyvykkyydasojen määrittämiskysymykset lähtevät kumppanuusorganisaatioiden valintakriteereistä. Myös työntekijöiden kyvykkyyden mittaamiseen ja siitä saatuun informaatioon tulisi etsiä vastauksia. Toisessa 4.2 indikaattorissa tarkastellaan molempien organisaatioiden yhteistoimintaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Kyvykkyydasojen määrittämiskysymykset liittyvät organisaation lähestymistapaan, kun tehdään yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa.

Kolmas indikaattori 4.3 on ns. win-win – mittari, jossa pyritään näkemään molempien osapuolten mahdolliset voitot ja tappiot sekä projektikohtaisesti että pitkällä aikavälillä. Kyvykkyydasojen määrittämisessä pääpaino on alihankintamuodoissa, omien sekä kumppanuusorganisaatioiden asenteiden yhteensopivuudessa ja mahdollisissa ongelmatilanteissa. Tämän osan kyvykkyydasomäärittäksiä selkeytettiin jonkin verran. Kaikkien indikaattoreiden sisältö pysyi kuitenkin alkuperäisen mallin mukaisena. Tiehallinnon mielestä näitä ei kannattanut lähteä muuttamaan ainakaan vielä tässä vaiheessa.

5.1.5 Prosessit

Prosessit – kykytekijässä keskitytään prosessien suunnittelemiseen, johtamiseen ja parantamiseen. Tässä, kuten muissakin kykytekijöissä tavoitteena on strategian tukeminen ja lisäarvon aikaansaaminen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Indikaattori 5.1 tutkii prosessien kehittämistä, johtamista ja parantamista innovaatioiden näkökulmasta. Tiehallinnon mallin kyvykkyydasokuvauksia ei muutettu verrattuna Highways Agencyn malliin. Kyvykkyydasojen määrittämisessä lähdetään liikkeelle prosessien johtamisesta, kontrolloimisesta ja kehittämisestä. Prosesseissa käytettyihin innovaatioihin sekä riskien hallintaan ja arvon tuottamiseen otetaan myös kantaa.

Indikaattori 5.2 käsittelee organisaation toimituksia asiakkailleen. Huomiota kiinnitetään erityisesti asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioonottamiseen sekä organisaation tapaan johtaa asiakassuhteitaan. Tähänkään indikaattoriin ei suurempia muutoksia tehty. Määrittämiskysymyksissä on tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä asiakkaiden tarpeisiin ja asiakassuhdestrategiaan liittyviä kysymyksiä. Indikaattori 5.3 keskittyy työsuojeluun, josta pyritään saamaan selville työsuojelun kehittämistä ja parannuksia. Tästä indikaattorista poistettiin englantilaiset työsuojelusertifikaatit, joita ei käytetä Suomessa. Mukaan ei haluttu ottaa mainintaa samantyyppisistä suomalaisista sertifikaateista. Muita muutoksia ei indikaattoriin tehty.

5.1.6 Sisäiset resurssit

Sisäiset resurssit – ja henkilöstö – kykytekijät voisivat kuulua myös yhteen, koska henkilöstö on organisaatiolle sisäinen resurssi. Tiehallinnon hankinta-prosessien kehittämisryhmän kokouksissa asia nousi esille. Ne päätettiin pitää kuitenkin erillään. Sisäiset resurssit – kykytekijä keskittyy sisäisten resurssien suunnitteluun ja hallintaan. Indikaattori 6.1 liittyy organisaation kykyyn omaksua

uusiutuvien resurssien käyttöä sekä hävikin minimointiin. Kyvykkyystasojen määrittämiskysymyksillä etsitään vastausta uusiutuvien resursseja ja hävikin minimointia edistävän strategian olemassaoloon. Myös hankintastrategiaa täytyy tarkistaa.

Indikaattori 6.2 on tietämyksen ja informaation mittaamiseen keskittyvä mittari. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä tulee vastata informaation ja tietämyksen johtamista koskeviin kysymyksiin. Kantaa otetaan myös tiedon täsmällisyyteen ja rehellisyyteen sekä siihen, kuinka helposti henkilökunta ja ulkoiset sidosryhmät voivat päästä organisaation tietojärjestelmiin. Indikaattori 6.3 mittaa puolestaan fyysisiä varantoja. Kyvykkyystasojen määrittämiskysymykset keskittyvät varantojen johtamiseen. Tämäkin kykytekijä pysyi pääpiirteissään alkuperäisen mallin mukaisena eli muutoksia siihen ei tehty.

5.1.7 Toiminnan laatu

Toiminnan laatu – kykytekijä on uusi, vain tässä työssä esiintyvä, eikä sitä näin ollen ole Highways Agencyn mallissa lainkaan. Tiehallinnon hankintaprosessien kehittämisryhmän päätöksen perusteella toiminnan laatu – kykytekijä sisällytettiin Tiehallinnon malliin. CAT:n pilottihanke oli tarkoitus viedä läpi Oulussa talvella 2004 – 2005, jossa kilpailutukseen tuli erittäin vaativa ja pitkä hoitourakka. Urakan laajuudesta johtuen laatukysymykset koettiin tärkeiksi.

Toiminnan laatu – kykytekijän otsikkoon kirjoitettiin strategian tukemista ja prosessien tehokkuutta koskeva lause, koska ne ovat mukana kaikissa muissakin kykytekijöissä. Tällä pyrittiin siihen, että uusi kykytekijä on samassa linjassa koko CAT:n kanssa. Kykytekijän ja indikaattoreiden laadinnassa apuna käytettiin Tiehallinnon hankintastrategiaa ja hoitourakoita koskevaa hankintaohjetta.

Toiminnan laatu – kykytekijä pitää sisällään yritysjohton toimet laadun parantamisen hyväksi, koneiden ja laitteiden laadun sekä toimitusten laatutason ja kehittämisen. Indikaattori 7.1 mittaa yritysjohton henkilökohtaista sitoutumista laadun kehittämiseen.

INDIKAATTORI 7.1 Yrityksemme johto on henkilökohtaisesti sitoutunut kehittämään laatua ja siihen liittyviä toimintatapoja pitkän aikavälin menestyksen turvaamiseksi.				
KYVYKKYYSTASO				
0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Meillä ei ole johdonmukaista ja selkeää strategiaa laadun parantamiseksi.	Meillä on rajallinen joukko tarpeita liiketoiminnassamme, joissa pyrimme olemaan laadukkaita ja toimimaan laadukkaasti.	Johtajamme pyrkivät kehittämään laatua yhdessä muun organisaation kanssa. Heillä on näkemys siitä, missä meidän pitäisi olla parempia. Laatua mitataan jonkin verran.	Johtajamme osallistuvat aktiivisesti laadun parantamisaktiviteetteihin. Meillä on selkeä laatustrategia, jonka avulla turvataan menestyminen pitkällä aikavälillä. Johtajamme mittaavat laatua jatkuvasti.

Kyvykkyystasokuvaukset lähtevät nolasta, missä kyvykkyyttä ei voida osoittaa. Tasolla yksi yrityksellä ei ole selkeää laatustrategiaa. Toisella tasolla yrityksestä löytyy rajallinen joukko liiketoiminnan tarpeita, joissa pyrkimys on toimia laadukkaasti. Kolmannella tasolla yrityksen johtajat pyrkivät kehittämään laatua yhteistyössä muiden kanssa. Lisäksi heillä on näkemys siitä, missä tulisi olla parempia. Yritys myös mittaa laatuaan tällä tasolla. Neljäs taso on paras, jossa johtajat osallistuvat aktiivisesti laadun parantamiseen. Yrityksellä on myös selkeä laatustrategia ja laatua mitataan jatkuvasti.

Kysymykset ennen kyvykkyystasojen määrittämistä liittyvät laadun strategisuuteen, laatukriteereihin ja laatustandardeihin sekä laadun mittaamiseen. Näistä esille nousevien vastausten perusteella kyvykkyystasot pitäisi pystyä määrittämään.

Indikaattori 7.1: Itsearviointi:

- Miten laatu on todettu yrityksenne strategioissa?
- Millaisia yhteisiä laatukriteereitä on käytössänne?
- Onko yrityksellänne implementoitua laatustandardia?
- Kuinka johtajanne ovat ilmaisseet ne?
- Millaisia referenssejä on käytettävissänne?
- Miten mittaatte laatuanne?

Indikaattori 7.1: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkista strategioista ja suunnitelmista, mitä sinne on laadusta kirjoitettu.
- Tarkastele, miten yhteisiä laatukriteereitä on sovellettu organisaatiossa.
- Tarkastele, millaista palautetta johtajat antavat laadun ylittämisestä / alittamisesta ja millaista palautetta työntekijät heistä antavat.
- Tunnista sellaiset referenssit, joiden avulla yrityksenne voi hyödyntää kokemuksiaan ja kehittää toimintaansa edelleen paremmaksi.

Indikaattori 7.2 mittaa koneiden ja kaluston laatua ja toimivuutta. Kyvykkyystasokuvauksissa koneiden ja kaluston laatu sekä varajärjestelmät tulevat mitatuiksi.

INDIKAATTORI 7.2 Käytettävissämme olevan kalusto on laadukasta ja edellytämme myös alihankkijoitamme, että koneet ja laitteet ovat tarkoituksenmukaisessa kunnossa.					
KYVYKKYYSTASO					
0	1	2	3	4	
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Meillä ei ole selkeitä määräyksiä kaluston kunnosta. Pyrimme pitämään laitteet sellaisessa kunnossa, että emme aiheuta vaaraa muille tieliikikujille. Varajärjestelmää ei ole olemassa.	Korjaamme kalustoamme rutiinitarkastusten yhteydessä. Hankimme uusia vasta edellisten rikkouduttua korjauskelvottomiksi. Olemme kehittäneet korvaavan kaluston hankintajärjestelmää.	Yrityksemme johto on määritellyt selkeästi käytettävän kaluston ja lisälaitteiden laadun ja määrät. Tarvittaessa saamme korvaavaa kalustoa käyttööme. Hankitsemme laatuvaatimusten nimeämistä.	Kalustomme on aina asianmukaisessa kunnossa ja käytämme pääosin uutta, laadukasta kalustoa. Vaadimme sitä myös alihankkijoitamme. Korvaava kalusto käytettävissämme välittömästi.	

Nollatasolla ei kyvykkyyttä voida osoittaa. Ensimmäisellä tasolla yrityksellä ei ole selkeitä määräyksiä kaluston kunnosta, mutta on pyrkimys pitää ne myös kunnossa. Varajärjestelmää ei kuitenkaan ole. Toisella tasolla kalustoa korjataan rutiinitarkastusten yhteydessä ja rikkoontuneiden tilalle hankitaan uutta. Kolmannella tasolla yritysjohto on määritellyt kaluston ja lisälaitteiden laadun. Korvaavaa kalustoa on käytettävissä. Neljännellä tasolla kalusto on aina asianmukaisessa kunnossa ja yrityksen käytössä on pääosin aina uutta kalustoa. Myös alihankkijoiden koneiden ja kaluston kuntoon otetaan kantaa. Korvaava kalusto on yrityksen käytettävissä välittömästi.

Kyvykkyystasojen määrittämiskysymykset keskittyvät sekä talvihoito- että kesähoitolaitteiden kuntoon ja huoltokysymyksiin. Vastausta pyydetään myös tukikohtiin ja muihin kiinteistöihin liittyen. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä tulisi etsiä vastaukset myös kaluston hankintastrategiaan sekä siihen, onko aikaisemmissa urakoissa sattunut mitään vahinkoa sivullisille. Tähän liittyy myös kysymys henkilöstön rekrytoinnista.

Indikaattori 7.2: Itsearviointi:

- Millaisia talvihoitolaitteita on käytettävissänne?
- Miten kaluston huolto on järjestetty?
- Millaisia kesähoitolaitteita on käytettävissänne?
- Millaisia tukikohtia ja muita kiinteistöjä käytätte toiminnassanne?
- Miten varmistatte, että alihankkijanne käyttävät riittävän laadukkaita ja tilanteeseen sopivaa kalustoa ja lisälaitteita?
- Miten varakaluston saanti on järjestetty?
- Millainen on kalustonne hankintastrategia?
- Onko urakoidenne aikana aiheutunut vaaraa sivullisille?
- Minkälaisia menettelyjä käytetään henkilöiden rekrytoinneissa ?

Indikaattori 7.2: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkista kaluston ja laitteiden huolto- ja hankintastrategiat.
- Varmista, että alihankkijoiden kanssa on sovittu riittävästä laadusta.
- Tarkista, kuka on vastuussa siitä, millaista laatua alihankkijat tekevät.
- Tarkastele palautetta, jonka yrityksenne saa sidosryhmiltänne (tilaaja, alihankkija, tienkäyttäjä).
- Tarkastele henkilöstösuunnittelun ja resurssivarausten tekemistä.
- Tarkastele osaamisen kehittämissuunnittelua ja toteutusta.

INDIKAATTORI 7.3 Selviämme velvoitteistamme moitteettomasti. Laaduntuottokykymme on riittävällä tasolla ja mitaamme sitä jatkuvasti.				
KYVYKKYYSTASO				
0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Henkilökuntamme suorittuu tehtävistään moitteettomasti ja toimimme sopimuksen mukaisesti.	Henkilökuntamme pyrkii omalla toiminnallaan parantamaan laaduntuottokykyämme, ja mitaamme sitä silloin tällöin.	Yrityksemme ylin johto on kiinnostunut laaduntuotto-kyvyistämme ja mitaamme sitä jatkuvasti. Koulutamme henkilökuntaamme koko ajan ja palkitsemme heitä laadun parantamisesta.	Yrityksemme johto osallistuu aktiivisesti laatukoulutuksiin ja mittauksiin. Meillä on selkeä palkitsemisjärjestelmä, jolla henkilökuntaa palkitaan laadun parantamisesta. Selviämme velvoitteistamme moitteettomasti.

Indikaattori 7.3 mittaa sitä, kuinka palvelutoimittaja selviää sopimusvelvoitteistaan. Kantaa otetaan myös laaduntuottokykyyn ja sen mitaamiseen.

Kyvykkyydasokuvauksissa nollatasolla kyvykkyyttä ei voida osoittaa. Ensimmäisellä tasolla henkilökunta suorittuu tehtävistään moitteettomasti ja yritys toimii sopimustensa mukaisesti. Toisella tasolla henkilökunnalla on pyrkimys parantaa yrityksen laaduntuottokykyä, jota mitataan toisinaan. Kolmannella tasolla yrityksen ylin johto on kiinnostunut laaduntuottokyvystä ja sitä mitataan jatkuvasti. Myös laatukoulutuksia on käytössä ja laadun parantamisesta palkitaan. Neljännellä tasolla myös yritysjohto osallistuu aktiivisesti laatukoulutuksiin ja mittauksiin. Yrityksellä on selkeä laadun parantamisen palkitsemisjärjestelmä. Pisteytystä edeltävät ensimmäiset kysymykset liittyvät aikaisempiin urakoihin sekä reklamaatioiden hoitoon. Näiden jälkeen keskitytään laatukoulutukseen ja henkilökunnan ammattitaidon varmistamiseen sekä sanktioihin. Myös alihankkijoiden laaduntuottokykyyn otetaan kantaa.

Indikaattori 7.3: Itsearviointi:

- Kuinka hyvin olette hoitaneet edelliset urakat?
- Miten reagoitte reklamaatioihin?
- Onko teillä jonkinlaista reklamaatioiden kirjausmenettelyä?
- Millaista laatukoulutusta henkilöstölle annetaan?
- Miten varmistatte, että henkilökunta on ammattitaitoista?
- Onko teillä sanktiokäytäntöä, jos huomaatte henkilökunnan toimivan laatuvaatimusten vastaisesti?
- Miten varmistatte alihankkijoidenne riittävän laaduntuottokyvyn?

Indikaattori 7.3: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkista edellisen 12 kuukauden reklamaatiot.
- Tarkastele, kuinka reklamaatioita käsitellään organisaatiossanne.
- Kehitä menettely, jolla reklamaatiot tulevat kaikkien tietoon. Kehitä myös sellainen rangaistus/sanktiokäytäntö, että henkilökunnan ei kannata toimia huolettomasti.
- Kehitä laatukoulutusta ja varmista, että henkilökunnalla on asiaankuuluva ammattitaito.
- Seuraa tarkasti alihankkijoiden laaduntuottokykyä.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada aikaan Tiehallinnolle palvelutoimittajan valinnan ja kehittämisen työkalu, mittaristo, jonka avulla Tiehallinto pystyy paremmin toteuttamaan hankintastrategiaansa. Teoriaosa alkoi toimittajavalinnan teorialla, johon sisällytettiin julkisen hankinnan erityispiirteitä ja hankintalainsäädäntöä. Tutkimus rajattiin infra-alan ympäristöön. Yleisimmät toimittajavalinnan kriteerit ovat laatu, hinta, toimitukset ja palvelu yhdessä varsinaisten työsuoritusten kanssa. Ongelmaksi toimittajavalinnassa voi nousta se, ettei tiedetä kuinka montaa toimittajaa halutaan käyttää. Toimittajavalinnan kriteerit voidaan ilmaista myös kolmena pääkriteerinä, joita ovat talouden kriteerit, yhteistyösuhteen vaikutuskanavat ja jakelukanavat. Unohtaa ei voi myöskään organisaation kulttuuri- ja strategiakysymyksiä eikä teknologisia kysymyksiä.

Hankintalainsäädäntö asettaa julkisille hankintayksiköille erityisvaatimuksia kilpailutuksen suhteen. Kynnysarvon ylittävät ja alittavat hankinnat on kilpailutettava erilailla. Julkisia hankintamenettelyitä on neljänlaisia: avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely ja suora neuvottelumenettely. Infra-alalla käytetään pääasiallisesti viittä erilaista hankintatapaa: perushankinta, suunnittelun ja toteuttamisen yhdistävät hankinnat, elinkaarivastuut sisältävät hankinnat, aluekehityskokonaisuudet sekä yhteistoimintamallit. Toimeksiantaja käyttää näistä useimmiten kolmea ensimmäistä.

Seuraavaksi teoriaosassa käsiteltiin toimittajan kehittämistä, dynaamisia kyvykkyyksiä ja suorituskyvyn mittaamista. Toimittajan kehittäminen määriteltiin aktiiviteetiksi, jossa ostava yritys ryhtyy parantamaan toimittajiensa työsuoritusta ja kyvykkyyttä, jotta nämä kohtaisivat ostavan yrityksen omien toimitusten tarpeet. Toimittajia kannattaa kehittää, mikäli niillä on sellaista osaamista jota itsellä ei ole. Tutkimuksessa esiteltiin nelikenttäanalyysi organisaatioiden välisen osaamisen kehittämistapana. Kentät muodostuvat ostetusta osaamisesta, siirretystä osaamisesta, toimitetusta osaamisesta sekä yhdistetystä osaamisesta.

Dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen suorituskyvyn kannalta keskeisiä kyvykkyyksiä, jotka ovat yritysspesifisiä, niukkoja, vaikeasti kopioitavia, vaikeasti liikuteltavia ja vaikeasti korvattavia. Nämä katsovat aina tulevaisuuteen ja luovat pohjan innovaatiovoitoille. Osoittaakseen dynaamisia kyvykkyyksiä, organisaation täytyy aistia mahdollisuudet ja muutostarpeet, mitata herkästi reagoivat toiminnot ja investoinnit virheettömästi ja muuttaa työkalut uuteen järjestykseen yhdessä taitojen ja suorituskyvyn kanssa. Mahdollisuuksien ja muutostarpeiden aistiminen ja tulkinta ovat kriittisiä tehtäviä organisaatioissa.

Organisaation suorituskyvyn perimmäinen mittari on kannattavuus. Kuitenkin suorituskyyä arvioitaessa tulee huomioida ja mitata useita tekijöitä, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Suorituskyy pitäisi ymmärtää suurempana kokonaisuutena, jossa ei ainoastaan mitata vain yhtä tai muutamaa organisaation osa-aluetta vaan suurempia kokonaisuuksia. Suorituskyy syntyy siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa tai ei saavuta niitä. Suorituskyy koostuu ainakin seitsemästä tekijästä: vaikuttavuus, tehokkuus, laatu, tuottavuus, työelämän laatu, kannattavuus ja innovatiivisuus. Kaikki em. tekijät ovat kokonaissuorituskyvyn kannalta välttämättömiä, jolloin yhdenkin puuttuminen laskee organisaation kokonaissuorituskyyä. Yritysten suorituskyvyn mittaamisessa muut

kuin taloudelliset ulottuvuudet ovat jääneet liian vähälle huomiolle. Erilaisten fyysisten suorituskyvyn mittareiden merkitys on noussut esille voimakkaammin viime aikoina. Tämä on merkinnyt sitä, että laskentatoimi on keskittynyt mittaamaan vain yrityksen taloudellista suorituskykyä ja reaali prosessi on jäänyt mittaamisen ulkopuolelle.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu palvelutoimittajan kyvykkyyden arviointimallista, CAT:sta. Tutkimuksessa esiteltiin CAT käsikirja sekä käytiin läpi muutokset, jotka alkuperäiseen CAT:iin tehtiin. Arviointimallissa on seitsemän kykytekijää: ohjaus ja johtajuus, strategia ja suunnittelu, henkilöstö, kumppanuus, prosessit, sisäiset resurssit ja toiminnan laatu. Kutakin kykytekijää mittaa kolme indikaattoria asteikolla 0-4. CAT koostuu käsikirjasta, kykytekijöistä ja indikaattoreista, sekä kyvykkyystasojen määrittämistä varten laadituista kysymyksistä. Käsikirja antaa selkeän ohjeistuksen prosessin läpiviemiseen. CAT – prosessiin on kolmiosainen, johon kuuluu organisaation itsearviointi, itsearvioinnin vahvistaminen ulkopuolisen auditointitiimin toimesta sekä tulevaisuuden kehityssuunnitelmat.

Itsearviointia tehtäessä organisaation itsearviointitiimin tulee tarkastella yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia reaalisesti. Epärealistiset pisteytykset eivät mene läpi itsearvioinnin vahvistamisen yhteydessä vaan organisaatio joutuu tekemään itsearvioinnin uudelleen. Vahvistaminen tapahtuu erityisesti sitä varten nimetyn tiimin toimesta, joka käy läpi itsearvioinnin ja vahvistaa tai hylkää sen. CAT – käsikirja antaa selkeät ohjeet sekä itsearvioinnin että vahvistamisen suorittamiselle. Vahvistetun itsearvioinnin pohjalta laaditaan tulevaisuuden kehityssuunnitelmat vuoden aikajänteellä. Tässä vaiheessa organisaatiossa asetetaan tavoite-tasot, johon pyritään.

Alkuperäistä CAT:a modifioitiin jonkin verran. Muutokset eivät olleet suuria vaan siitä lähinnä poistettiin viittaukset englantilaisiin standardeihin sekä pyrittiin muutoin ilmaisemaan CAT:n sisältö selkeästi. Täysin uutena kykytekijänä Tiehallinnon malliin otettiin toiminnan laatu. Kykytekijälle tehtiin kolme indikaattoria ja viisi taidon tasoa kullekin indikaattorille. Lisäksi laadittiin kysymyksiä, joihin tulee vastata ennen kyvykkyystasojen määrittämistä itsearvioinnin aikana.

6.1 Johtopäätökset

Tiehallinnon hankintojen kehittämisen suunta on oikea, kun he pyrkivät lisääntymään yhteistyöhön palvelutoimittajiensa kanssa ja kehittämään niiden toimintaa. CAT, joka on alun perin kehitetty Englannissa, toimii sellaisenaan kenties englantilaisessa ympäristössä, jossa on erittäin suuria infra-alan toimijoita. Suomalaisessa ympäristössä suuria toimijoita on vain muutamia kun taas pieniä erittäin paljon. CAT soveltuu suurten yritysten kyvykkyyden mittaamiseen, mutta pienille se on liian massiivinen ja monimutkainen. Pienille organisaatioille CAT pitäisi rakentaa kokonaan uudelleen. Kyvykkyystasokuvauksissa on tässä tutkimuksessa esitetyssä mallissa liian paljon asiaa, myös pisteytystä edeltäviä kysymyksiä on liikaa. Ne eivät myöskään ole relevantteja pienille organisaatioille. CAT prosessi vie paljon aikaa, jolloin se soveltuu parhaiten suuriin hankkeisiin. Ennen CAT:n käyttöön ottamista Tiehallinnon tulisi toteuttaa pilottihanke, joka suunnitelmista poiketen jäi loppusyksyllä 2004 toteuttamatta.

Tiehallinnon tulisi nimittää omaan organisaatioonsa kyvykkyyden arvioinnista vastaava CAT-henkilö, jonka vastuulla olisi palvelutoimittajien kyvykkyyden arviointi koko Suomen alueella. Hänen tehtävänään olisi modifioida CAT kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi ja toimia koordinaattorina, jolloin Tiehallinto saavuttaisi maksimaalisen hyödyn CAT:n käyttämisestä.

7 LÄHDELUETTELO

Kirjallisuuslähteet

Aalto-Setälä I., Kärkkäinen H., Petäjäniemi-Björklund A., Stenborg M. (2001), Kilpailulait ja laki julkisista hankinnoista, 2. uudistettu painos, Pieksämäki, RT-Print Oy

Ahoniemi Lea, Laiho Marko, Neilimo Kari. (2002), Yritysten verkostoliiketoiminta ja sen kehittäminen Länsi-Suomen tavoite 2-ohjelma-alueella. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere

Axelsson Björn, Wynstra Finn. (2002), Buying Business Services, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England

Baily Peter, Framer David, Jessop David, Jones David. (1998), Purchasing Principles & Management. Eight edition. Financial Times. London

Beamon, Benita M. (1999), Measuring supply chain performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 3, 1999, pp. 275-292

Blancero Donna, Ellram Lisa. (1997), Strategic supplier partnering: a psychological contract perspective, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management, Vol. 27 No. 9/10, 1997, pp. 616-629

Burt David N., Dobler Donald W., Starling, Stephen L. (2003), World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management. Seventh Edition. McGraw-Hill Higher Education. New York

Chan, Yee-Ching Lilian (2004), Performance measurement and adoption of balanced scorecards – A survey of municipal governments in the USA and Canada, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 17 No. 3, 2004, pp. 204-221

Craumer, Martha (2002), Fakta, No 6-7, Harvard Management Update –liite, 2002, s. 4-6. A-Lehdet Oy, Helsinki

Dahel, Nasr-Eddine (2003), Vendor selection and order quantity allocation in volume discount environments, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 8, Nr. 4, 2003, pp. 335-342

Eskola Jari, Suoranta Juha. (2003), Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Osuuskunta Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Gunaserakan A, Kgai E.W.T. (2004), Built-to-order supply chain management: a literature review and framework for development, Journal of Operations Management, Article in press, 2004, pp. 1-29

Hallikas Jukka. (2003), Managing risk in supplier networks: Case studies in inter-firm collaboration, Thesis for the degree of Doctor of Science. Acta Universitatis Lappeenrataensis. Lappeenranta

Hannula Mika, Lönnqvist Antti. (2002), Concepts of performance measurement, Suorituskyvyn mittaamisen käsitteet, MET julkaisu nro 10/2002, Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki

Hannula Mika, Leinonen Mikko, Lönnqvist Antti, Mettänen Paula, Okkonen Jussi, Pirttimäki Virpi. (2002), Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaaminen, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportteja 1/2002, Tampere

Helsingin kauppakamari (2000), Julkiset hankinnat, Porvoo

Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena. (2001), Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula. (2004), Tutki ja kirjoita, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki

Hughes Jon, Ralf Mark, Michels Bill. (1998), Transform Your Supply Chain: Releasing Value in Business, First edition, International Thomson Business Press, London

Humphreys P.K., Li W.L., Chan L.Y. (2004), The impact of supplier development on buyer-supplier performance, The International Journal of Management Science, Omega 32, 2004, pp. 131-143

Hussi Tomi. (2001), Aineettoman varallisuuden johtaminen – Miten vastata tunnistamiseen ja johtamiseen liittyviin haasteisiin, Taloustieto Oy, Helsinki

Ittner, Christopher D, Larcker David F. (2003), Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, Harvard Business Review, Vol. 81 No. 11, 2003, pp. 88-95

Järvenpää Marko, Partanen Vesa, Tuomela Tero-Seppo. (2001), Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet, Edita Oy, Helsinki

Kalima Kai, (2002), Julkisyhteisöjen hankintatoimi, 3.painos, Tallinna, Illoprint AS

Kamann Dirk-Jan F., Bakker Elmer F. (2004), Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process, Journal of Purchasing & Supply Management, No. 10, 2004, pp. 55-64

Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja (5/1998), Suomalaisten tuotteiden menestyminen julkisissa hankinnoissa

Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja (17/2001), Laatu ja tehokkuutta palvelujen kilpailulla

Koppinen Tiina, Lahdenperä Pertti. (2002), Infrapalvelujen hankintamenettelyt – Jäsentelyä, arviointia ja kehittämistarpeita, VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, Inka-muistio, s. 1-10

Krause Daniel R, Ellram Lisa M. (1997), Success factors in supplier development, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management, Vol. 27 No. 1, 1997, pp. 39-52

Kärkkäinen Hannu. (1996), Julkisten hankintojen opas, Helsinki, Tietosanoma Oy

Laamanen Kai. (1993), Auditointiprosessin ja laatu järjestelmän kehittäminen alihankintayhteistyössä, Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere

Laamanen Kai. (1995), Kohti huippusuoritusta – organisaation itsearviointi, Suomen Laatuyhdistys ry, Esan Kirjapaino Oy, Lahti

Laitinen Erkki K. (1997), Integroidut suorituskykymittarit ovat tulleet jäädäkseen. Tilisanomat, 2/1997, s. 48-53, Kirjanpitotoimistojen Liitto, Helsinki

Laitinen Erkki K. (1998), Yritystoiminnan uudet mittarit, Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat, Helsinki

Lönnqvist Antti, Mettänen Paula. (2003), Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä, Edita Prima Oy, Helsinki

Metsämuuronen Jari. (2001), Laadullisen tutkimuksen perusteet, 2. tarkistettu painos, International Methelp Ky, Helsinki

Metsämuuronen Jari. (2003), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, 2. painos, International Methelp Ky, Helsinki

Müller Morten M, Johansen John, Boer Harry. (2003), Managing buyer-supplier relationships and inter-organisational competence development, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 14/4, 2003, pp. 369-379

Neely Andy. (1998), Measuring Business Performance: Why, what and how, The Economist In Association With Profile Books Ltd, London

Neely Andy, Mills John, Platts Ken, Richards Huw, Gregory Mike, Bourne Mike, Kennerley Mike. (2000), Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 10, 2000, pp. 1119-1145

Neely Andy. (2003), Gazing into the Crystal Ball: The Future of Performance Measurement, Performance Measurement Association PMA, Vol. 2, 2003, pp. 12-14 [saatavilla sähköisesti: www.performanceportal.org]

Pohjonen Mika. (2000), Julkisia hankintoja koskeva oikeuskäytäntö, Oy Kotkan Kirjapaino Ab, Hamina

Rantanen Hannu. (2001), Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä, LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, Tutkimusraportti 3, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, Digipaino, Lappeenranta

Salminen Paul. (2001), Logistiikkalehti, No 1/2001, s. 10-12, Suomen Logistiikkayhdistys, Helsinki

Saunders Andrew G. (1994), Supplier Audits as Part of a Supplier Partnership, The TQM Magazine, Vol. 6 No. 2, 1994, pp. 41-42

Saunders Malcolm. (1997), Strategic Purchasing & Supply Chain Management, Second edition. Pitman Publishing. London

Shahadat Khan. (2003), Supplier choice criteria of executing agencies in developing countries, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 16 No. 4, pp. 261-285

Sher Peter J, & Lee Vivid D. (2004), Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management, Information & Management, 41 (2004), pp. 933-945

Siitari-Vanne Eija. (2002), MARKKINAOIKEUS kilpailu-, hankinta- ja markkinaoikeudellisten asioiden uusi erityistuomioistuin, Edita Prima Oy, Helsinki

Sink D. Scott, Tuttle Thomas C, DeVries Sandra J. (1984), Productivity Measurement and Evaluation: What Is Available?, National Productivity Review, Summer 1984, pp. 265-285)

Steele Paul & Court Brian 1996, Profitable Purchasing Strategies: A Manager's Guide for Improving Organizational Competitiveness through the Skills of Purchasing. McGraw-Hill Book Company Europe. Berkshire

Ståhle Pirjo, Laento Kari. (2000), Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY. Helsinki

Ståhle Pirjo, Kyläheiko Kalevi, Sandström Jaana, Virkkunen Virpi. (2002), Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot, WSOY, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Suomen Kuntaliitto (2001), Kilpailuttamisen ABC, Helsinki

Takkula Eero. (2004), Seudullisen hankintastrategian kehittäminen, Case: Kemi-Tornion seudun hankintapalvelut, Licensiaattitutkimus, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Teece David J. (2000), Managing Intellectual Capital – Organizational, Strategic, and Policy Dimension, Oxford University Press

Tiehallinnon hankintastrategia (2003), Edita Prima Oy, Helsinki

Uusitalo Hannu. (1991), Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan, Werner Söderström Osakeyhtiö, 1991, Juva

van Weele, Arjan J. (2002), Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice, Thomson, England

Varis Jari. (2004), Partner selection in knowledge intensive firms, Thesis for the degree of Doctor of Science, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 199, Digipaino, Lappeenranta

Virolainen Veli-Matti. (2003), Ekonomi, No 8/2003, s. 25-26, Suomen Ekonomiliitto, Helsinki

Virolainen Veli-Matti. (2003), Logistiikkalehti, No 9/2003, s. 35-36, Suomen Logistiikkayhdistys, Helsinki

Välikangas Liisa, Välikangas Katariina. (2004), Hallinnon Tutkimus, Vol. 23, No. 1, Tampere

Yliherva, Jukka (2004), Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli – Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää, Thesis for the degree of Doctor of Science, Acta Universitatis Ouluensis Technica C 204, Oulu, ISBN 951-42-7337-0

Verkkolähteet

(verkkodokumentti:
http://www.ktm.fi/index.phtml?chapter_id=10986&lang=1#10986)
[viitattu 26.10.2004]

(verkkodokumentti:
http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ideas\outlook\pov\pov_prism.xml)
[viitattu 10.11.2004]

(verkkodokumentti:
http://www.business-intelligence.co.uk/reports/public_pm/contents.asp)
[viitattu 9.12.2004]

(verkkodokumentti:
http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/pdfs/appendix_iii.pdf)
[viitattu 22.4.2005]

(verkkodokumentti:
<http://www.highways.gov.uk/business/procure/cat/guidance/index.htm>)
[viitattu 22.4.2005]

(verkkodokumentti:
<http://www.highways.gov.uk/business/procure/handbook/index.htm>)
[viitattu 30.4.2005]

8 LIITTEET

Cat mittarit ja kyvykkyyden määrittäminen

Liite 1

CAT MITTARIT JA KYVYKKYYSTASOJEN MÄÄRITTÄMINEN

Kyvykkyyden tasot ovat kasvavia ja kumulatiivisia. Yrityksen on kyettävä todistamaan, että koko yritystä johdetaan johdonmukaisesti kyseisellä tasolla ja jokaisella sen alittavalla tasolla, jotta se saavuttaisi tietyn kyvykkyydennäköisen tason. Esimerkiksi, jos yritys on arvioinut itsensä tasolle kolme, heidän täytyy näyttää todisteet siitä, että he ovat todella tasolla kolme – pelkkä suusanallinen esitys ei välttämättä riitä. Lisäksi heidän täytyy esittää todisteet, että ovat ylittäneet tasot yksi ja kaksi. Organisaatioiden täytyy pitää mielessä se, että itsearviointi on vahvistettava. Itsearviointia suoritettaessa tulisi ottaa realistinen näkemys kyvykkyydennäköisten tasojen pohdintaan. Tasoja ei kannata suurennella tai liioitella.

Tiehallinnon asettamissa tavoitteissa ei veloiteta vastaamaan jokaiseen kysymykseen erikseen. Nämä kysymykset on kuitenkin hyvä käydä läpi organisaatioissa, koska vahvistamisryhmän jäsenet voivat kysyä mitä tahansa tässä esillä tulleita kysymyksiä. Kysymyksiä voi tulla myös näiden alueiden ulkopuolelta. Palvelutoimittajan esivalinnassa mukana olevalle tarjokkaalle tärkeintä on tuoda ilmi yrityksen kokonaistoiminta ja se, että yrityksellä on riittävä kyvykkyys hoitaa normaalia vaativampi palvelusopimus.

KYKYTEKIJÄ 1: OHJAUS JA JOHTAJUUS

Kuinka hyvin me yrityksenä kehittämme ja edistämme missiomme ja visiomme toteutusta, kehittämme niihin vaadittavia arvoja pitkäaikaisen menestyksen takaamiseksi ja sovellamme näitä arvoja käyttäen asianmukaisia toimintatapoja ja suorituksen ohjaus/hallintamenetelmiä.

INDIKAATTORI 1.1 Yrityksemme johto on henkilökohtaisesti ja välittömästi sitoutunut missiomme ja visiomme toteuttamiseen.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Johtajamme kehittävät missiotamme ja visiotamme.	Johtajamme viestivät missiotamme ja visiotamme, jotta se olisi kaikkien käytössä ja näytävät sen julkisesti.	Johtajamme ovat sitoutuneita ja osallistuvat silloin tällöin kommunikaatioprosessiin.	Johtajamme ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita mission ja vision toteuttamiseen.

INDIKAATTORI 1.2 Yrityksemme johto on henkilökohtaisesti ja välittömästi sitoutunut arvojemme ja niihin kuuluvien toimintatapojen kehittämiseen pitkän aikavälin menestyksen turvaamiseksi. Roolimalleina toimien he auttavat luomaan kannustavaa ilmapiiriä.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Meillä ei ole selkeää arvojen joukkoa ja niihin liittyviä käyttäytymismalleja.	Meillä on rajallinen joukko arvoja ja niihin liittyviä käyttäytymismalleja, jotka ovat julkisia. Näillä ei ole yhteyttä liiketoiminnan pitkän ajan onnistumiseen.	Johtajamme kehittävät ja julkaisevat arvot ja niihin liittyvät käyttäytymismallit. Käytämme niitä laajasti liiketoiminta-aktiiviteeteissa ja jotkut johtajat toimivat roolimalleina.	Käytämme arvoja ja niihin liittyviä käyttäytymismalleja molempia sisäisesti ja ulkoisesti eriytetynä liiketoiminnassa. Johtajat johtavat ja mittaavat niitä näkyvästi.

INDIKAATTORI 1.3 Yrityksemme johtajat ovat henkilökohtaisesti ja välittömästi sitoutuneita suorituksen ohjaus- ja hallintajärjestelmän kehittämiseen saadakseen aikaan jatkuvia parannuksia.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Kehittämme ja ajanmukaistamme suorituskyvyn johtamisprosessia, jossa tavoitteet on tunnistettu, sovittu, mitattu ja tarkistettu. Tavoitteena on saada aikaan merkittävää suorituskyvyn parannusta.	Johtajat osallistuvat jonkin verran suorituskyvyn johtamisaktiiviteettien kehittämiseen, tarkastamiseen ja korjaamiseen.	Johtajat osallistuvat huomattavasti suorituskyvyn johtamisaktiiviteettien tukemalla jotakin tiettyjä toimintoja ja esittämällä kiinnostusta mittauksuksiin.	Johtajat tukevat ja ovat vahvasti sitoutuneita kaikkiin suorituskyvyn johtamisen piirteisiin, jotta saataisiin aikaan jatkuvaa kyvykkyyden parantamista. He seuraavat näkyvästi kehitystä ja palkitsevat merkittävät saavutukset.

Indikaattori 1.1: Yrityksemme johto on henkilökohtaisesti ja välittömästi sitoutunut missiomme ja visiomme toteuttamiseen. Tämä mittari tutkii sitä, kuinka paljon yrityksen johtajat osallistuvat mission ja vision kehittämistyöhön, ja kuinka hyvin he jakavat siitä informaatiota liiketoiminnan eri tasoille. Ennen kyvykkyyden tasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 1.1: Itsearviointi:

- Kuinka ehdottomia ja selviä liiketoiminnan missio ja visio ovat?
- Kuinka paljon johtajat sitoutuvat missioon ja visioon?
- Kuinka laajasti ja hyvin niistä on viestitty organisaation eri tasoille?
- Kuinka näkyviä ne ovat kaikilla liiketoiminnan tasoilla?
- Kuinka ne on sisällytetty strategisesti liiketoiminnan rakenteeseen?
- Kuinka hyvin henkilökunta tukee ja tunnistaa mission ja vision kehittämistä?

Indikaattori 1.1: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkasta ja kehitä prosesseja käyttäen apuna mission ja vision kehittämistä.
- Tarkastele, kuinka liiketoiminnan ohjauksen suunta ja muutokset on identifioitu ja mitä toimenpiteitä on tehty, jotta vastattaisiin niiden muutoksiin.
- Tunnista, mikä merkitys tällä on päivittäisiin operaatioihin sekä tiimeissä että yksilön tasolla.
- Tarkastele, kuinka ihmisiä on kannustettu olemaan yhteistyössä toisensa kanssa kaikilla organisaation tasoilla ja organisaation sidosryhmien kanssa, jotta voitaisiin jakaa tietoa missiosta ja visiosta.

Indikaattori 1.2: *Yrityksemme johto on henkilökohtaisesti ja välittömästi sitoutunut arvojemme ja niihin kuuluvien toimintatapojen kehittämiseen pitkän aikavälin menestyksen turvaamiseksi. Roolimalleina toimien he auttavat luomaan kannustavaa ilmapiiriä.* Tämä mittari käy läpi sitä, kuinka paljon yrityksen johtajat sitoutuvat kehittämään ja johtamaan pitkän aikavälin liiketoimintakulttuuria, jotta siinä onnistuminen turvattaisiin. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 1.2: Itsearviointi

- Mitkä ovat liiketoiminnan yhtenäiset arvot ja käyttäytymismallit?
- Kuinka johtajanne ovat ilmaisseet ne?
- Kuinka tärkeä organisaatiokulttuuri on pitkän aikavälin menestymisessä?
- Kuinka näkyviä käyttäytymismallit ovat?
- Kuinka paljon käyttäytymismallit ovat vahvistaneet liiketoimintaa sekä muodollisesti että epävirallisesti?

Indikaattori 1.2: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkista prosesseissa käytetty perehdyttäminen ja vahvista yrityksen arvoja ja kantavia liiketoiminnan käyttäytymismalleja.
- Tarkastele, kuinka arvoja ja käyttäytymismalleja on sovellettu organisaatiossa.
- Tunnista, mitkä relevantit arvot ja käyttäytymismallit ovat yksilöllisiä päivittäisten operaatioiden tasolla.
- Tarkastele, millaista palautetta johtajat saavat heidän johtamistyylistään, ja kuinka tämä on linjassa yrityksen arvojen ja käyttäytymismallien kanssa.

Indikaattori 1.3: *Yrityksemme johtajat ovat henkilökohtaisesti ja välittömästi sitoutuneita suorituksen ohjaus- ja hallintajärjestelmän kehittämiseen saadakseen aikaan jatkuvia parannuksia.* Tämä mittari on rakennettu 1.2:sta ja se tarkastelee organisaation johtajien osallistumista mission, arvojen ja käyttäytymismallien mittaamiseen ja kuinka nämä on linkitetty organisaation aloitekyvyn jatkuvaan parantamiseen. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 1.3: Itsearviointi:

- Kuinka liiketoiminnan suorituskykyä on mitattu?
- Kuinka johtamiseen on osallistuttu ja edistetty sitä?
- Kuinka hyvin suorituskyvystä saatava palaute on kaikkien saatavilla ja kuinka näkyvää se on kaikilla liiketoiminnan tasoilla?
- Kuinka tämä informaatio on yhdistetty liiketoiminnan rakenteeseen sekä strategisella että päivittäisellä tasolla?
- Kuinka hyvin henkilökuntaa on tuettu parantamaan työsuoritustaan jatkuvasti?

Indikaattori 1.3: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat :

- Havainnoi johtajien roolia, kun he kehittävät mission ja vision osia, arvoja ja käyttäytymismalleja niin, että siitä voidaan nähdä organisaation tapa tehdä liiketoimintaa.
- Tunnista, kuinka paljon johtajat käyttävät aikaa tähän.
- Tutki, miksi ja kuinka missio ja visio, arvot sekä käyttäytymismallit tuottavat lisäarvoa organisaatiolle ja kuinka ne linkittyvät liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseen.
- Tutki mittaamista ja suorituskykyä sopivien mittareiden kautta.
- Tarkastele, kuinka hyvin organisaatio yhdistää oppimista.

KYKYTEKIJÄ 2: STRATEGIA JA SUUNNITTELU

Kuinka hyvin toteutamme missiota ja visiota? Käytämmekö selkeää sidosryhmätavoitteellista strategiaa, jota edistetään asiaankuuluvuin suunnitelmin, tavoittein ja prosessein.

INDIKAATTORI 2.1 Strategian kehittämisen lähtökohtana on suorituksista, tutkimuksesta, oppimisesta ja luovuutta edistävästä toiminnoista saatava tieto.

KYVYKKYYSTASO				
0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Laadimme strategiaamme ja suorituskyynti mittauksemme yksittäisinä ja erillisinä toimintoina	Laadimme strategiaamme ja siitä riippuvaiset budjetointi-toiminnot yhtenäisellä tavalla käyttäen hyväksi mittaamisjärjestelmistä saatavaa palautetta	Omaksumme yhtenäisen lähestymistavan strategian laadinnassa, budjetoinnissa ja niihin liittyvissä mittauksissa sekä päivitämme niitä koko ajan	Omaksumme integroidun lähestymistavan strategian laatimiseen, budjetointiin ja niihin liittyviin mittauksiin, joita ohjataan järjestelmällisen ja vakautetun tutkimuksen, liiketoiminnasta oppimisen ja itsenäisten toimintojen puitteissa ja teollisuussektorin ulkopuolelta

INDIKAATTORI 2.2 Strategian tarkastamisen ja päivittämisen lähtökohtana ovat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien nykyiset ja tulevat tarpeet.

KYVYKKYYSTASO				
0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Meillä on rajallinen tietämys sidosryhmistä ja heidän odotuksistaan	Olemme selvillä avainsidosryhmistä ja heidän odotuksistaan ja käytämme tästä tiedosta saatavaa palautetta rajoitetulla tavalla, vaikuttamme siten strategiaamme	Miellä on hyvät määritelmät avainsidosryhmistämme ja heidän odotuksistaan, joiden palautetta käytämme hyödyksemme ja vaikuttamme siten strategiaamme	Arvioimme kokonaisvaltaisesti ja vaikuttamme nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin avainsidosryhmiemme kautta käyttäen omaa harkintaamme. Strategiamme on muutettu heijastaen heidän tarpeitaan

INDIKAATTORI 2.3 Strategian toteutus ja siitä viestiminen toimii tiettyjen avainprosessien mukaisesti.

KYVYKKYYSTASO				
0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Ylemmän tason johtajat kokoavat strategian ja sieltä on havaittavissa pientä leviämistä muuhun organisaatioon	Viestimme strategiastamme yhtenäisellä tavalla ja vyörytämme ne organisaatioon täsmällisten ja suunniteltujen prosessien läpi	Viestimme strategiastamme käyttäen täydentäviä ja dokumentoituja prosesseja useilla tasoilla organisaatiossamme. Strategia on toteutettu toistuvasti määriteltynä prosessien kautta	Viestimme strategiastamme käyttämällä selkeää, kaksisuuntaista kommunikaatiota, mistä hallituksen jäsenet ovat vastuussa ja se on toteutettu määriteltynä ja omistettujen prosessien kautta

Indikaattori 2.1: Kuinka hyvin toteutamme missiota ja visiota? Käytämmekö selkeää sidosryhmätavoitteellista strategiaa, jota edistetään asiaankuuluvuin suunnitelmin, tavoittein ja prosessein. Tämä mittari tutkii sitä, mitä tietoa on käytetty liiketoimintastrategian kehittämisessä. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Indikaattori 2.1: Itsearviointi:
- Kuinka strategia on laadittu?
 - Kuinka strategiassa on muotoiltu liiketoiminnan johtamisen osat?
 - Mitä resursseja ja lähteitä organisaatio käyttää strategisista prosesseista saatavan informaation vahvistamiseen?
 - Kuinka henkilökunta muuttaa rooliaan panostaessaan strategia-prosessin?
 - Mitä tietoa on arvioitu (esim. kilpailijat, uudet teknologiat, lainsäädäntö) ja kuinka tätä tietoa on käytetty strategiaa määriteltäessä?
 - Mitä suorituskyynti mittauksista on käytetty strategian kehittämisen aikana?

Indikaattori 2.1: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkista relevantin informaation tietolähteet ja kuinka ne on onnistuttu saamaan, käyttämään ja ohjaamaan liiketoimintaan.
- Tunnista, kuinka hyvin suorituskyvyn mittaamista on hyödynnetty.

Indikaattori 2.2: *Strategian tarkistamisen ja päivittämisen lähtökohtana ovat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien nykyiset ja tulevat tarpeet.* Tämä mittari käsittelee strategian puitteita. Mittari keskittyy siihen, kuinka paljon organisaatio havaitsee nykyisiä ja tulevia sidosryhmien tarpeita. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 2.2: Itsearviointi:

- Miten sidosryhmät on tunnistettu ja millainen kontakti niihin on?
- Kuinka sidosryhmien nykyiset ja tulevat tarpeet on huomioitu ja tyydytetty?
- Kuinka punnittuja niiden tarpeensa ovat strategian kehittämisprosessin aikana?
- Kuinka sidosryhmät otetaan huomioon strategian suunnitteluprosessissa?

Indikaattori 2.2: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkista yhteys sidosryhmien ja oman organisaation välillä.
- Tunnista, miten tiedon lisääntyminen on otettu huomioon strategiapro-sessissa.
- Mieti, kuinka hyvin organisaatio parantaa tehokasta pääsyä sidosryhmiin.
- Tunnista, kuinka pidetään yhteyttä sidosryhmiin ja heidän palautettaan voidaan käyttää hyväksi.

Indikaattori 2.3: *Strategian toteutus ja siitä viestiminen toimii tiettyjen avain-prosessien mukaisesti.* Mittari tutkii sitä, kuinka strategiasta on viestitty ja kuinka se on implementoitu liiketoimintaan. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vas-taajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 2.3: Itsearviointi:

- Kuinka strategiasta on viestitty?
- Kuinka luotettava tämä prosessi on?
- Kuka on vastuussa sen kommunikoinnista?
- Kuka on vastuussa sen implementoinnista?
- Kuinka henkilökunta suhtautuu strategian kehittämiseen?
- Ketkä ovat avainprosessien omistajat?

Indikaattori 2.3: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkasta strategian viestintä- ja toteuttamisprosessit.
- Tarkasta, kuinka hyvin ne täydentävät toisiaan.
- Tarkista, kuinka helposti ja täydellisesti uusi strategia on hyväksytty ja omaksuttu.
- Huolehdi viitekehuksesta, joka ulottuu strategiasta kohde- ja tavoitetulok-sen yli.

KYKYTEKIJÄ 3: HENKILÖSTÖ

Kuinka hyvin suunnittelemme, johdamme, kehitämme ja luomme tietämystä ja henkilöstömme koko potentiaalia, jotta tukisimme strategiaamme ja prosessien tehokkuutta.

INDIKAATTORI 3.1 Käytämme valintamenettelyä rekrytoidessamme työntekijöitä, ja sitten kartoitamme, kehitämme ja ylläpidämme heidän pätevyyttään yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Noudatamme henkilöstön rekrytinnissa, valinnassa ja kehittämisessä tilapäistä ja opportunistista tapaa, joka toimii ilman harkintaa ja johdonmukaisuutta kaikkialla organisaatiossa.	Noudatamme systemaattista lähestymistapaa muutamilla aihealueilla kehittäessämme henkilöstön kompetensseja, mikä on rajoittunut niiden koordinaatioon ja soveltamiseen. Nämä huomioivat ainoastaan osittain liiketoiminnan tarpeet. Hyvä rekrytointi- ja valintatapa on levinnyt kaikille organisaatioalueille.	Noudatamme leveää, systemaattista tapaa kehittäessämme henkilöstön kompetensseja. Tapa on levinnyt laajalle organisaatiossamme ja enemmistö on sen kannalla, mutta se ei ota huomioon kaikkia liiketoiminnan tarpeita.	Meillä on selkeä henkilöstön kompetenssien kehittämisstrategia, mikä huomioi liiketoiminnan tarpeet. Ihmiset on rekrytoitu ja valittu valintaprosessilla, joka on samanlainen koko organisaatiossa.

INDIKAATTORI 3.2 Saavutamme henkilöstön keskuudessa sitoutuneisuutta tehokkaiden ja kokonaisvaltaisten kommunikaatiokanavien kautta.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Lähestymistapamme ihmisten saarniseksi osallistumaan ja sitoutumaan on tilapäisyyden ja opportunistin takia rajoittunut tehokkuuden ja kokonaisvallisuuden kommunikointikanaviin.	Omaksumme rajalliset systemaattiset kommunikaatiokanavat varmoilla liiketoimintalueilla, joihin henkilökuntamme osallistuu ja sitoutuu, jotta turvaisimme paremmin tietyt liiketoiminnan tarpeet.	Omaksumme leveät ja systemaattiset kommunikaatiokanavat, joita yrityksen hallitus valvoo. Niillä lisätään henkilökunnan osallistumista ja sitoutumista, jotta turvattaisiin enemmän, joskaan ei kaikkia, liiketoiminnan tarpeita.	Meillä on selkeä ja kokonaisvaltainen viestintästrategia, jossa lisätään ihmisten sitoutumista ja joka turvaa liiketoiminnan tarpeet.

INDIKAATTORI 3.3 Välitämme henkilöstöstämme antamalla tunnustusta ja palkitsemalla heitä tekemiensä panosten mukaisesti.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Kun henkilökunnan panos on tunnustettu, palkitsemme heitä tilapäisluonteisesti tai opportunistisesti.	Välitämme henkilökunnastamme epävirallisesti, ja siten palkitsemme heitä panoksistaan yrityksen hyväksi.	Välitämme henkilökunnastamme epävirallisesti ja suunnitellusti. Annamme tunnustusta ja palkitsemme heitä tekemiensä panosten mukaisesti.	Meillä on selkeä palkitsemisjärjestelmä, joka kattaa koko organisaation. Annamme tunnustusta ja palkitsemme henkilöstöämme panoksistaan yrityksen hyväksi sekä epävirallisesti että muodollisesti.

Indikaattori 3.1: Käytämme valintamenettelyä rekrytoidessamme työntekijöitä, ja sitten kartoitamme, kehitämme ja ylläpidämme heidän pätevyyttään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 3.1: Itsearviointi:

- Kuinka tehokas on henkilökunnan rekrytointi- ja valintaprosessi?
- Onko olemassa tunnistettavia johtamisprosesseja ja integrointia rekrytointi- ja valintamenettelyn erilaisiin vaiheisiin?
- Ovatko johtajat harjoitelleet haastattelutaitoja varmistaakseen johdonmukaisuuden ja tasapuolisuuden henkilökunnan valintaprosessin aikana?
- Onko yrityksessä systemaattista henkilökunnan kehittämistapaa?
- Onko yrityksessä tehokasta suorituskyvyn arviointijärjestelmää?
- Kuinka hyvin koulutuksessa ja henkilökunnan kehittämis-aktiiviteeteissa on otettu huomioon liiketoiminnan tarpeet?
- Miten koulutuksen tehokkuutta ja kehittämisohjelmia valvotaan ja mitataan?

Indikaattori 3.1: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkasta rekrytointi- ja valintaprosessit.
- Varmista, että ne, jotka haastattelevat rekrytointitilanteessa, esiintyvät tasapuolisesti ja haastattelut perustuvat kilpailuun.
- Varmista, että koulutus- ja kehittämisaktiviteetit tukevat organisaation tavoitteita ja tarpeita.
- Varmista, että johtajilla on proaktiivinen rooli, kun he kehittävät henkilökuntaa.
- Laadi systemaattinen johtamisen kehittämisohjelma.
- Varmista, että arviointijärjestelmä mittaa tulevaisuuden tarpeita, lisäksi jo tunnistettuja saavutuksia.
- Varmista, että koulutus- ja kehittämisaktiviteetit on tarkastettu ja niiden tehokkuus on arvioitu.

Indikaattori 3.2: *Saavutamme henkilöstön keskuudessa sitoutuneisuutta tehokkaiden ja kokonaisvaltaisten kommunikaatiokanavien kautta.* Tämä mittari käsittelee sitä, kuinka tehokkaasti organisaatio kommunikoi henkilökunnan kanssa ja kohtaa heidän tarpeensa, ymmärtää heidän roolinsa liiketoiminnassa sekä muutoksen yhteydessä ja kehittämisessä. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 3.2: Itsearviointi:

- Onko yrityksessä henkilökunnan jäseniä tai johtajia, jotka ottavat vastuuta tehokkaan kommunikaation varmistamisesta?
- Onko yrityksessä viestintästrategiaa?
- Onko yrityksessä järjestelmää, joka välittää tietoa nopeasti kaikkialle organisaatioon?
- Kuinka hyvin organisaation ihmiset tietävät, mitä heidän täytyy tietää?
- Meneekö tiedonvälitys helpommin organisaatiossa ylöspäin vai alaspäin?
- Kuinka helppoa henkilökunnan on kommunikoida horisontaalisesti?
- Kuinka tehokasta tiedonvälitys on liiketoiminnan arvioimisen puitteissa?
- Käytetäänkö uutta teknologiaa helpottamaan tiedonvälitystä organisaatiossa?

Indikaattori 3.2: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Arvioi nykyinen tiedonvälitysjärjestelmä tehokkuusnäkökulmasta.
- Laadi organisaatiolle viestintästrategia.
- Laadi henkilökunnalle opaskirja, jossa osoitetaan sellaiset tavat, jotka turvaavat tehokkaan viestimisen.
- Luo tehokkaalle liiketoiminnan tiedonvälitykselle valvontavastuu.
- Varmista, että yrityksessä käytetään hyväksi uutta teknologiaa maksimaalisesti tukemaan tiedonvälitystä kaikkialla organisaatiossa.
- Luo tiimeille opastavia järjestelmiä, jotta tiedon siirtäminen helpottuisi organisaatiossa ylhäältä alaspäin sovituissa aikarajoissa.
- Kuuntele, mitä henkilökunta sanoo tiedonvälityksestä ja pyri löytämään osallistava tapa vuoropuhelun parantamiselle.

Indikaattori 3.3: *Välitämme henkilöstöstämme antamalla tunnustusta ja palkitsemalla heitä tekemiensä panosten mukaisesti. Tämä mittari liittyy organisaation kykyyn antaa tunnustusta ja palkita tiimejä yksilöllisesti, muodollisesti ja epävirallisesti hyvästä työstä ja panoksesta, jonka he tekevät liiketoiminnan menestymisen eteen. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:*

Indikaattori 3.3: Itsearviointi:

- Kuinka henkilökuntaa rohkaistaan esittämään uusia ideoita?
- Onko olemassa muodollisia järjestelmiä, jotta hyvät ideat voidaan ottaa huomioon?
- Kuinka henkilökunta tunnistaa erinomaisen suorituskyvyn?
- Onko yrityksessä "kiittämisen kulttuuria", joka rohkaisee johtajia antamaan tunnustusta hyvästä työstä ja antamaan asiaankuuluvaa palautetta?
- Onko yrityksessä työntekijöiden avustamisohjelmaa auttamassa ja tukemassa työntekijää, joka kohtaa ongelmia?
- Millainen tunnustus annetaan pitkästä palvelusajasta?
- Onko henkilöstölle kerrottu mittaustasoja, kun toimintaa on mitattu?

Indikaattori 3.3: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Arvioi henkilökunnan tyytyväisyyden tasot siten, että arvioissa otetaan huomioon lisäarvon tekeminen ja urakehitys-mahdollisuudet.
- Varmista, että henkilökunta tunnistaa erinomaisen suorituskyvyn.
- Pidä tapana, että ihmisiä, jotka ovat saaneet haasteellisen työpaikan/tehtävän, tuetaan.
- "Mainosta" positiivista palautetta alkaen henkilöstä päätyen yhteisöön ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin.
- Varmista, että erinomainen kyvykkyys on ansiokasta organisaatiossa.
- Luo muodollinen järjestelmä ideoiden "vangitsemiseksi". Tarjoa palautetta näistä ideoista.
- Osoita asianmukaista huolta työntekijöiden työn ja muun elämän balanssista.

KYKYTEKIJÄ 4: KUMPPANUUS

Kuinka hyvin suunnittemme ja hallitsemme ulkoiset yhteistyöjärjestelyt edistääksemme liiketoiminnan tavoitteita.

INDIKAATTORI 4.1 Valikoimme avainkumppanimme yrityksen kyvykkyyden ja henkilökunnan tason mukaan. Työskentelemme heidän kanssaan pitkällä tähtäimellä saavuttaaksemme tehokkuutta.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Kilpailutamme urakat lähinnä niillä aliurakoitsijoilla, joiden kanssa meillä on jo aikaisempaa kokemusta.	Valitsemme hankintaketjun jäsenet tiettyihin projekteihin entisten positiivisten kokemusten perusteella, yhtä lailla urakkahinnan perusteella.	Valitsemme kumppanimme ja työskentelemme kanssaan lähinnä heidän kyvykkyytensä ja tiettyyn projektiin tuoman lisäarvon perusteella.	Valitsemme avainkumppanimme ja työskentelemme kanssa pitkän tähtäimen periaatteella.

INDIKAATTORI 4.2 Tuemme avointa, tiimeihin perustuvaa lähestymistapaa yhteistyölle.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Meidän näkökulmastamme aliurakoitsijat ovat ulkoisia organisaatioita, jotka tarvitsevat vahvaa johtamista.	Teemme epävirallista yhteistyötä toimittajiemme ja aliurakoitsijoiden enemmistön kanssa joissakin projekteissa.	Kehitämme mahdollisia kumppanuussopimuksia toimitusketjun vakituisten jäsenten kanssa kaikissa projekteissa.	Kaikkien avainkumppanien kanssa pyritään strategiseen kumppanuuteen.

INDIKAATTORI 4.3 Kumppanuussopimuksien rakenne perustuu yhteiseen etuun ja prosessien suunnitteluun, joka tarkoittaa osapuolten menetysten minimoimista ja paremman lisäarvon saavuttamista.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Motivoimme ja johdamme aliurakoitsijotamme perinteisen sopimusmekanismin avulla.	Käytämme harvoin sopimus-sanktioita varmistaaksemme sopimusten noudattamisen. Seuraamme vapaamuotoisia sopimuksiamme tarpeellisten sopimustiedotteiden avulla.	Kannustamme toimitusketjun jäseniä toimimaan ehdottomasti sopimusten mukaisesti ja luotamme, että he tekevät niin. Yhdistämme niitä prosesseja, mistä saadaan eniten hyötyä projekteihin.	Meillä on aukoton yhteistyö avainkumppaneiden kanssa. Heidän prosessinsa on integroitu meidän prosessien kanssa.

Indikaattori 4.1: Valikoimme avainkumppanimme yrityksen kyvykkyyden ja henkilökunnan tason mukaan. Työskentelemme heidän kanssaan pitkällä tähtäimellä saavuttaaksemme tehokkuutta. Tämä mittari mittaa sitä, kuinka organisaatio valitsee kauppakumppaninsa. Yrityksen tavoitteena on työskennellä hankintaketjun ehdoilla ja yhteishankkeissa, molemmissa projektikohtaisesti ja pitkällä aikavälillä. Tämä mittari tutkii myös sitä, miten organisaatio työskentelee omien toimitustensa jatkuvan parantamisen suhteen. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 4.1: Itsearviointi:

- Kuinka yhteistyökumppanit on valittu?
- Mitä valintakriteereitä olette käytetty?
- Kuinka yhteistyökumppaneiden henkilökunnan suorituskykyä on mitattu valinnan jälkeen?
- Kuinka tämä informaatio on jaettu työntekijän kanssa?
- Miten informaatiota on hyödynnetty, jotta parannettaisiin työntekijöiden kyvykkyyttä ja työsuorituksia jatkuvasti?
- Kuinka tätä tietoa on käytetty helpottamaan ihmisten ja työyhteisön johtamista?
- Mitä prosesseja on olemassa tukemaan valintaa, mittaamista ja jatkuvaa parantamista?

Indikaattori 4.1: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Kehitä enemmän valintaprosesseja, jotka perustuvat soveltuvuuteen.
- Kehitä sopiva mittaristo, jolla arvioidaan kaikkien työntekijöiden ja suorituskykyä.
- Käytä benchmarkingia jatkuvan parantamisen keinona.
- Kehitä prosesseja, joilla autetaan johtamista ja työskentelemistä toimittajien organisaatioiden kanssa.
- Laadi pitkän ajan strategiat yhdessä avain kumppaneiden kanssa.

Indikaattori 4.2: *Tuemme avointa, tiimeihin perustuvaa lähestymistapaa yhteistyölle.* Tämä mittari tarkastelee sitä, kuinka yhteistoiminnallista yrityksen työ on toimittajien organisaatioiden kanssa sekä projektikohtaisesti että pitkällä aikavälillä. Sen tavoitteena on hyvä yhteistyösuhde muodollisesti sekä tiedonvälityksen perustuminen maksimaaliseen panostukseen projektien osanottajien ja organisaatioiden kanssa. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 4.2: Itsearviointi:

- Millainen lähestymistapa johtamisellanne on muuhun organisaatioon tarjous- ja projektivaiheen aikana?
- Millainen lähestymistapanne on työskennellessänne toisten organisaatioiden kanssa ja käyttäessänne hyväkseen heidän asiantuntemustaan projektien ennakkosopimusvaiheessa?
- Mitä toimenpiteitä olette tehneet helpottaaksenne ihmisten työskentelyä toistensa kanssa silloin, kun sopimus on solmittu?
- Missä laajuudessa samat organisaatiot ja tiimit jatkavat yhteistyötään samankaltaisissa projekteissa?
- Miten suunnittelun vastuu on jaettu? Kuka panostaa suunnitteluprosessiin?
- Kuinka yhteensopivia ja integroituja järjestelmät ja prosessit ovat organisaatioissa, jotka ovat sitoutuneet yhteistyöhön?

Indikaattori 4.2: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tutki, kuinka laajaan sitoutumiseen toisissa organisaatioissa voidaan päästä ennakkosopimusvaiheessa.
- Tutki, kuinka laajaan sitoutumiseen toisissa organisaatioissa voidaan päästä kaikissa projektin vaiheissa.
- Helpota toisten organisaatioiden työryhmiin osallistumista ja tiimien muodostamista tavoitteena lisätä arvoa sekä pienentää riskejä ja hävikkiä.
- Suunnittele ja käytä yhteistoimistoja ja IT –järjestelmiä jne.
- Kehitä tasapuolisia sopimuksia ja maksupolitiikkoja toimitusketjun jäsenille.

Indikaattori 4.3: *Kumppanuussopimuksien rakenne perustuu yhteiseen etuun ja prosessien suunnitteluun, joka tarkoittaa osapuolten menetysten minimoimista ja paremman lisäarvon saavuttamista.* Tämä mittari pitää sisällään kaksi kysymystä. Ensiksi, kuinka taloudelliset ja sopimukselliset järjestelyt on rakennettu erilaisten organisaatioiden kannustuksen kannalta, jotta projekteissa onnistuttaisiin nyt ja myös pitkällä aikavälillä. Toiseksi, kuinka järjestelmät ja prosessit on laadittu mahdollisten erilaisten osallistujien, tiimien ja organisaatioiden menetysten minimoimiseksi ja projektien lisäarvon maksimoimiseksi. Ennen kyvykkyyden määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 4.3: Itsearviointi:

- Kuinka kaikkia osallistujia on motivoitu, jotta projektissa onnistuttaisiin?
- Mitä alihankintamuotoja on käytetty normaalisti?
- Missä laajuudessa alihankkijoiden toimintaa on modifioitu?
- Millaista koulutusta ja valmennusta henkilökunnalle on annettu toisten organisaatioiden kanssa työskentelyyn ja siinä onnistumiseen?
- Missä laajuudessa kumppanuusorganisaatioiden asenteet ovat yhteensopivia?
- Missä laajuudessa järjestelmät, menettelytavat ja prosessit ovat yhteisiä?
- Mitä ongelmatilanteista on sovittu?
- Kuinka minimoidaan menetyksiä ja kasvatetaan lisäarvoa kumppaneiksi valitsemisessa organisaatioissa?

Indikaattori 4.3: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkastele sopimusten valmistelua, menettelytapoja, systeemeitä, tietojärjestelmiä ja koulutusta, jotta saisitte aikaan suurempaa tasaisuutta ja integraatiota.
- Etsi innovaatioita ja luovuuden työkaluja, jotta voisitte parantaa niitä yhteisesti.
- Hae aikaa yhteisille prosesseille, jotta voisitte oppia projekteista yhdessä.

KYKYTEKIJÄ 5: PROSESSIT

Kuinka hyvin suunnitlemme, johdamme ja parannamme prosessejamme, jotta tukisimme strategiaamme ja saisimme aikaan lisäarvoa asiakkaillemme sekä muille sidosryhmille ja takaisimme samanaikaisesti turvallisen toimintatavan.

INDIKAATTORI 5.1 Suunnitlemme, johdamme ja parannamme prosessejamme systemaattisesti innovaatioita käyttäen, jotta hallitsimme riskit paremmin ja tuottaisimme lisäarvoa asiakkaillemme ja muille sidosryhmille.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Annamme prosessiemme kehittyä muuttuvilla tavoilla. Jonkinlaisia johtamisen ja parantamisen yhtiöksiä on havaittavissa, jolloin otetaan huomioon asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja toiveet.	Kehitämme yksittäisiä ja itsenäisiä prosesseja joillakin alueilla organisaatiossa. Emme yhdistä kehittämistyötä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeita ja toiveita huomioonottaviin prosesseihin.	Kehitämme ja johdamme prosessejamme innovaatioita ja jatkuvaa teknologoiden parantamista käyttäen. Prosessit ovat hyvin kehittyneitä, mutta eivät täysin integroituja. Tarkastelemme ja modifioimme niitä suppealla tavalla.	Kehitämme, johdamme ja parannamme prosessejamme selkeitä perusteita käyttäen. Prosessimme ovat integroituja ja ne kattavat kaikki prosessit organisaatiossamme. Virallisia menetelmiä käyttäen teemme oppimisesta ja työsuoritusten tarkastelusta osan kulttuuriamme.

INDIKAATTORI 5.2 Suunnitlemme, kehitämme, tuotamme, toimitamme ja ylläpidämme tuotteita ja palveluita asiakkaidemme tarpeiden ja odotusten mukaisesti, ja siten parannamme asiakassuhteitamme.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Suunnitlemme, kehitämme ja toimitamme uudet tuotteet ja palvelut opportunistisesti ja johdamme asiakassuhteitamme reaktiivisesti.	Käytämme jonkinlaista integraatiota tuotteiden suunnittelun, kehittämisen ja toittamisen välillä ja meillä on asiakassuhdefunktio joissakin organisaation osissa.	Suunnitlemme, kehitämme ja toimitamme tuotteet ja palvelut asiakkaiden palaukset huomioon ottaen. Teemme suunnitelmiä ja rohkaisemme organisaatiota kaikilla tasoilla hyviin asiakassuhteisiin. Arvioimme suorituskykyämme.	Tunnistamme uudet tuotteet ja palvelut monista lähteistä. Näytämme sitoutumisemme asiakassuhteiden johtamiseen ylimmän johdon tasolta lähtien. Otamme asiakkaamme mukaan suunnittelu ja kehittämistyöhöni vakiinnuttaaksemme heidän tarpeensa ja toiveensa sekä valvomme ja parannamme suorituskykyämme.

INDIKAATTORI 5.3 Noudatamme työsuojelua (H&S = Health & Safety) minimoidaksemme vaarat ja onnettomuudet.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Pyrimme noudattamaan työsuojelulakia.	Säännöllinen H&S -koulutus, -päivittäminen ja -vierailut on pantu toimeen yrityksemme niissä osissa, joissa työsuojelu on tärkeää. Arvioimme turvallisuusmääräyksiä (safety record) ja tutkimme vahinkoja, jotta tunnistaisimme mitä parannuksia voidaan tehdä.	Säännöllinen H&S -koulutus, -päivittäminen ja -vierailut on pantu toimeen yrityksen kaikilla tasoilla. Ennakoivat, ehkäisevät H&S -prosessit ovat hyvin kehittyneitä, mutta eivät täysin integroituja. Arvioimme turvallisuusmääräyksiä kaikilla tasoilla organisaatiotasolla.	Ennakoiva, ehkäisevä H&S on yksi ydinarvojamme ja työskentelemme lakkaamatta parantaaksemme turvallisuusmääräyksiämme. Se on integroitu täysin suunnitteluun, liiketoimintaan ja toimituksiimme. Koko henkilökuntamme on koulutettu yleisesti hyväksytyillä teollisuusstandardilla ja kaikissa operaatioissa täytyy olla asiaankuuluva sertifiointisuunnitelma rakentamisen laadusta.	H&S -politiikkamme ja menettelymme on juurtunut täysin kaikille organisaatiolossamme. Jokainen on sitoutunut turvallisuus-työkäytäntöihin ja projektien turvalliseen toimittamiseen.

Indikaattori 5.1: Suunnitlemme, johdamme ja parannamme prosessejamme systemaattisesti innovaatioita käyttäen, jotta hallitsimme riskit paremmin ja tuottaisimme lisäarvoa asiakkaillemme ja muille sidosryhmille. Tämä mittari tutkii sitä, kuinka hyvin organisaatio kehittää, johtaa ja parantaa prosessejaan käyttäen laatutoimituksia. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 5.1: Itsearviointi:

- Kuinka hyvin järjestelmistä vastaava henkilökunta pystyy takaamaan, että kaikki prosessit on johdettu, kontrolloitu ja kehitetty tarkoituksenmukaisten standardien mukaisesti?
- Onko kaikki organisaation alueet katettu?
- Millainen rooli prosessinomistajilla on?
- Kuinka käytämme innovaatioita ja parannamme niiden avulla prosesseja?
- Kuinka hyvin hallitsemme riski- ja arvojohtamista kaikkialla organisaatiossa?
- Kuinka hyvin nämä prosessit luovat parasta arvoa?
- Onko jokainen organisaatiosta tietoinen näistä prosesseista, mitä siellä on heitä varten, ja kuinka suuri vaikutus niillä on heidän rooleihinsa?
- Kuinka sisäistä ja ulkoista benchmarkingia on käytetty tunnistamaan suorituskyvyn tasoja?

Indikaattori 5.1: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Kehitä kvalitatiivista ja kvantitatiivista suorituskyvyn mittaamista.
- Tunnista, kuinka benchmarking, innovointi ja jatkuva parantaminen on yhdistetty ja johdettu.
- Tunnista, mitä muodollisen oppimisen ja palautteen mekanismeja on käytössä.
- Varmista, että prosessiomistajat ovat täydellisesti koulutettuja ja päteviä.

Indikaattori 5.2: *Suunnittelemme, kehitämme, tuotamme, toimitamme ja ylläpidämme tuotteita ja palveluita asiakkaidemme tarpeiden ja odotusten mukaisesti, ja siten parannamme asiakassuhteitamme.* Tämä mittari tutkii sitä, kuinka hyvin organisaatio toimittaa palvelut ja tuotteet asiakkaille heidän tarpeensa ja toiveensa huomioon ottaen samaan aikaan kun, organisaatio johtaa asiakassuhteita ja operaatioita turvallisella tavalla. Tämä sisältää T&K -toiminnot, asiakkaiden palautteen, kehittämisaktiviteetit ja palvelutoiminnot. Ennen kyvykkyyden määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 5.2: Itsearviointi:

- Kuinka uusia tuotteita ja palveluita kehitetään?
- Onko kehittäminen asiakastietoon perustuvaa ja heidän tarpeidensa mukaista?
- Millaisia palautejärjestelmiä on olemassa, jotta varmistettaisiin asiakkaiden tarpeet?
- Kuinka organisaatio päättää, tarvitaanko ulkoistamista ja määrittää sen tarpeet?
- Kuinka hyvin asiakassuhdestrategia on koko organisaation tiedossa?
- Kuinka todennettuasi asiakkaiden tarpeet ovat?
- Kuinka paljon asiakassuhdekoulutusta on huomioitu henkilöstön kehittämisessä?
- Kuinka asiakaspalautteet on hankittu?
- Millainen linkki palautteesta on jatkuvaan oppimiseen?

Indikaattori 5.2: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Ota käyttöön mekanismeja ja prosesseja, jossa saadaan aikaan ideoita ja henkilökuntaa kannustetaan ideoimaan.
- Ota käyttöön mekanismeja ja prosesseja, jotka sisältävät sidosryhmien mielipiteet.
- Luo palauteprosesseja saadaksesi parannusaloitteita.
- Kehitä suunnittelun ja rakentamisen yhdistäviä metodeja.
- Varmista, että henkilökunta tietää ja ymmärtää asiakassuhteiden voimakkaan vaikutuksen.
- Tunnista, mitä organisaation johtajat tarvitsevat painottaakseen asiakassuhteiden tärkeyttä.
- Toteuta palautejärjestelmiä ja mittareita, jotta saataisiin aikaan asiakassuhteiden jatkuvaa paranemista.
- Varmista, että asiakassuhteet on yhdistetty arvoihin ja käyttäytymiseen.

Indikaattori 5.3: *Noudatamme työsuojelua minimoidaksemme vaarat ja onnettomuudet.* Tämä mittari tutkii, kuinka hyvin yritys kehittää ja parantaa prosessejaan kehittääkseen työsuojelun johtamistapoja. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 5.3: Itsearviointi:

- Millainen prioriteetti työsuojelulla on työvoimalle, yhteisölle ja muille sidosryhmille organisaatiossa? Kuinka hyvin tästä on viestitty?
- Kuinka täydellisesti työsuojelun sääntöjä noudatetaan?
- Millaista sisäisen turvallisuuden tason osaamista yrityksessä on? Kuinka aktiivisesti sitä on käytetty?
- Kuinka päteviä työntekijät ovat teollisuudessa hyväksytyjen standardien mukaisesti?
- Missä sopivia työsuojeluprosessit ovat käytettävissänne oleville työtavoille?
- Kuinka ennakoivia ne ovat onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn?
- Kuinka täydellisesti nämä prosessit on integroitu muihin liiketoiminnan prosesseihin?
- Millaista mittausta käytätte työsuojelun suorituskykyä mitattaessa?
- Onko mittausta käytetty tunnistamaan jo varhain onnettomuuden mahdollisuudet?

Indikaattori 5.3: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkasta yrityksen missioon, visioon ja arvoihin sisältyvä työsuojelu.
- Tarkasta nykyiset työsuojeluprosessit ja koulutustarpeet.
- Tutki organisaation turvallisuuskulttuuria.
- Tarkasta viestimisprosessit koko liiketoiminnasta siten, että työsuojelu on sisällytetty prosesseihin ja tuotantoon.
- Integroi työsuojeluprosessit muihin liiketoimintaprosesseihin.
- Ulota mittaamisen laajuus tuloksiin (esim. kirjasiko henkilöstö virheet?).
- Benchmarkkaa turvallisuuden suorituskyky muiden samankaltaisten organisaatioiden kanssa.

KYKYTEKIJÄ 6: SISÄISET RESURSSIT
Kuinka hyvin suunnittelemme ja hallitsemme sisäisiä resurssejamme, jotta tukisimme strategiaamme ja prosessien tehokkuutta.

INDIKAATTORI 6.1 Tuemme pysyvyyttä, käytämme uusiutuvia resursseja ja minimoimme hävikkiä.

KYVYKKYYSTASO				
0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Aiomme edistää pysyvyyttä, käytämme uusiutuvia resursseja ja hävikin minimointia käytämme yksilöllisesti. Tämä tapahtuu organisaatiomme keskenään erilaisissa osissa.	Seuraamme käytäntöjä ja menettelytapoja, jotka edistävät pysyvyyttä. Käytämme uusiutuvia resursseja joillakin liiketoiminta-alueilla. Näitä ei noudateta eikä arvioida aktiivisesti. Irrallisia hyvien käytäntöjen saarekkeitä on olemassa.	Seuraamme pysyvyyden edistämiskäytäntöjä ja menettelytapoja, joita on olemassa useimmilla alueilla organisaatiossa. Käytämme uusiutuvia resursseja ja minimoimme hävikkiä. Arvioimme rajallisesti lopputuloksia, jotta voisimme muodostaa jonkin asteisen vastuuvuorollisuuden.	Seuraamme selkeää strategiaa ja käytäntöjä päästäksemme optimipysyvyyteen, jota on aktiivisesti harjoitettu kaikilla liiketoiminnan alueilla. Käytämme uusiutuvia resursseja ja minimoimme hävikkiä. Henkilökunta on vastuussa tästä sekä sisäisesti että julkisesti.

INDIKAATTORI 6.2 Keräämme, kokoamme ja välitämme tietämystä ja informaatiota.

KYVYKKYYSTASO				
0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Keräämme informaatiota ja tietämystä sattumanvaraisesti ja henkilökohtaisesti. Molemmat on nähty erityisiksi tarpeiksi. Hiljainen tieto on mahdollisesti kerrottu joillekin tai rekisteröity jonnekin.	Meillä on informaation ja tietämyksen johtamisen perusjärjestelmä. Pyrimme hankkimaan molempia sattumanvaraisesti. Näitä voidaan saada erikoistumalla tai osastoilta, joilla tuotetaan informaatiota ja tietämystä.	Hankkimme informaatiota ja tietämystä aktiivisesti ja johdamme sitä kokonaisvaltaisella tavalla. Pääsy tietoon hoidetaan erikoisala- ja osasto-suuntautuneesti. Informaation ja tiedon levittämisen järjestelmä luo ulkopuolista erikoistumista tai liiketoiminta-alueita rajoitetusti.	Keräämme ja tutkimme informaatiota ja tietämystä, joista kerromme hyvin hallittujen ja keskitettyjen kanavien kautta. Sidosryhmillä on helppo pääsy informaatioon ja tietämykseen. Näin tuemme liiketoiminnan tarpeita.

INDIKAATTORI 6.3 Hallitsemme ja optimoimme kaikkia materiaalivarantojamme.

KYVYKKYYSTASO				
0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Lähestymistapamme varantojen johtamiseen on välintämätöntä.	Omaksumme varantojen johtamisen lähestymistavan, joka on luonteeltaan ennalta ehkäisevää, jossa käytämme olosuhteisiin perustuvia teknologioita. Olemme arvioineet työsuorituksia, jonka avulla saisimme tarkennuksia kunnossapitoon.	Olemme suunnitelleet ratkaisumallin varantojen johtamiseen. Meillä on kaikkiin varantoihimme pitkän aikavälin ohjelmat kunnossapidon ja parannustöiden jaksottamista ja aikataulutusta varten.	Liiketoiminta- ja varantojen johtamisstrategioiden välillä on selkeä yhteys. Avainsidosryhmät ovat mukana, mikä takaa laadun. Kontrollia ja benchmarkingia on käytetty valvomaan ja parantamaan prosesseja.

Indikaattori 6.1: *Tuemme pysyvyyttä, käytämme uusiutuvia resursseja ja minimoimme hävikkiä.* Tämä mittari liittyy siihen, kuinka tehokas organisaatio on omaksumaan ja edistämään vastuunalaisten resurssien käyttöä, jotta hävikki minimoitaisiin ja kannustettaisiin ympäristöä säästävien materiaalien käyttöön. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 6.1: Itsearviointi:

- Onko olemassa strategiaa, joka edistää uusiutuvien resurssien käyttöä ja hävikin minimoimista?
- Onko olemassa kirjoitettua dokumenttia strategian lähestymistavan suhteen?
- Kuinka hankintastrategia huomioi uusiutuvat resurssit?
- Kuinka paljon ympäristöä säästävien materiaalien käyttäminen vaikuttaa toimittajien valintaan?
- Kuinka materiaalien hävikkiä on valvottu?
- Onko vähemmän tehokkaita laitteistoja korvattu energiaa säästävillä vaihtoehdoilla?
- Onko ihmisiä, jotka ovat vastuussa hyvistä käytännöistä tällä alueella?
- Onko ympäristökysymyksien ja tehokkaan resurssien käyttämisen lähestymistapaa säännöllisesti tarkistettu ja onko asiasta keskusteltu yrityksen ylimmällä tasolla?
- Onko käytäntöjä benchmarkattu muista teollisuusyrityksistä?

Indikaattori 6.1: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Varmista, että strategia on sellainen, joka hankkii ja edistää resurssien käyttämisen vastuullisuutta.
- Varmista, että informaation suhteen nämä ovat organisaation henkilökunnan käytettävissä.
- Arvioi ulkoisten toimittajien käyttämät materiaalien siten, kuinka vaikutustavat ympäristöön.
- Laadi tavoitemittaukset, jossa arvioidaan kustannuksia, jotka syntyvät liiketoiminnan materiaalihävikistä ja vastaavasti resurssien käytön säästämisestä.
- Määrää asialle omistautuneita ihmisiä tai nimitä johtaja varmistamaan, että strategia on ohjattu ja saavutettu.
- Varmista säännöllinen tarkastus resurssistrategialle.
- Benchmarkkaa samalla alalla toimivalta teollisuudelta parhaat käytännöt.
- Varmista, että kaikki koneet ovat ympäristöystävällisiä.

Indikaattori 6.2: *Keräämme, kokoamme ja välitämme tietämystä ja informaatiota.* Tämä mittari mittaa organisaation kykyä kerätä, rakentaa ja johtaa tietämystä kaikkialla liiketoiminnassa, jotta turvataan työntekijöiden pääsy välttämättömään tietoon. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 6.2: Itsearviointi:

- Millainen järjestelmä organisaatiossa on tiedon ja tietämyksen johtamiselle?
- Onko olemassa virallisia ohjeita, jotka auttavat henkilökuntaa järjestelmän käyttämisessä?
- Auttaako järjestelmä kehittämään luovaa ja innovatiivista ajattelua?
- Kenen työtä on hallinnoida järjestelmää?
- Varmistetaanko tiedon täsmällisyys ja rehellisyys?
- Kuinka helppoa henkilökunnan on päästä käsiksi järjestelmään, jotta he saisivat tarvittavan tiedon?
- Ovatko ihmiset tietoisia siitä, kuinka he voivat vaikuttaa tietokannoissa olevaan tietoon? Onko tämä menettelytapa helppo ja suoraviivainen?
- Voivatko ulkoiset sidosryhmät päästä järjestelmään?

Indikaattori 6.2: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Varmista, että tiedon ja tietämyksen keräämisen, rakentamisen ja levittämisen järjestelmä tukee liiketoiminnan tarpeita.
- Varmista, että sekä sisäiset että ulkoiset käyttäjät pääsevät käsiksi asiaankuuluvaan tietoon ja tietämykseen.
- Luo prosessi varmistamaan ja parantamaan tiedon oikeellisuutta ja rehellisyyttä.
- Etsi hankintatoiminnasta parantamismahdollisuuksia ja käytä tietämystä tehokkaasti.
- Varmista johtajien vastuullisuus, joka sisältyy järjestelmään.
- Varmista henkilöstön tietoisuus järjestelmän sisällöstä ja käyttökoulutus.

Indikaattori 6.3: *Hallitsemme ja optimoimme kaikkia materiaalivarantojamme.* Tämä mittari tutkii, kuinka hyvin organisaatio suunnittelee ja johtaa sisäisiä, fyysisiä varantoja (esim. rakennukset, tuotantotilat, rakennussuunnitelmat), jotta tuettaisiin strategiaa ja tehostettaisiin prosessien toimivuutta. Ennen kyvykkyyds-
tasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 6.3: Itsearviointi:

- Miten varannot on todettu liiketoimintasuunnitelmassa?
- Kuinka sidosryhmiä ja käyttäjiä on informoitu ja konsultoitu siitä, kuinka varantoja tulisi johtaa, jotta minimoitaisiin toimintahäiriöitä?
- Missä laajuudessa varantojohtaminen on reagoivaa tai ennakoivaa?
- Onko yrityksessä henkilöä, joka on vastuussa erilaisten fyysisten varantojen johtamisesta?
- Mitä prosesseja ja menettelytapoja on erityyppisten varantojen käytössä? Missä laajuudessa niitä käytetään? Onko ne varmoja laadullisesti?
- Mitä mittaamista on käytetty suorituskykyä arvosteltaessa? Miten kohteet on nimetty? Kuinka johdonmukaisesti ne on saavutettu?
- Mitä parannuksia on saatu aikaan?

Indikaattori 6.3: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Nimitä sopiva henkilö johtamaan varantoja.
- Etsi paikka mittaamiselle, kohteille ja prosesseille sekä välineet saavuttaa korjaukset teollisuusstandardien puitteissa.
- Toteuta varantotutkimus ymmärtääksesi täydellisesti niiden nykyisen tilan.
- Sopeuta liiketoimintasuunnitelma ja varantojohtamissuunnitelma sekä prosessit
- Luo järjestelmä vertailemaan ja jatkuvasti parantamaan yrityksen varantojohtamista.

KYKYTEKIJÄ 7: TOIMINNAN LAATU

Kuinka hyvin suunnittelemme ja hallitsemme laatuaamme, jotta tukisimme strategiaamme ja prosessien tehokkuutta. Millainen on laaduntuottokykymme.

INDIKAATTORI 7.1 Yrityksemme johto on henkilökohtaisesti sitoutunut kehittämään laatua ja siihen liittyviä toimintatapoja pitkän aikavälin menestyksen turvaamiseksi.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Meillä ei ole johdonmukaista ja selkeää strategiaa laadun parantamiseksi.	Meillä on rajallinen joukko tarpeita liiketoiminnassamme, joissa pyrimme olemaan laadukkaita ja toimimaan laadukkaasti.	Johtajamme pyrkivät kehittämään laatua yhdessä muun organisaation kanssa. Heillä on näkemys siitä, missä meidän pitäisi olla parempia. Laatua mitataan jonkin verran.	Johtajamme osallistuvat aktiivisesti laadun parantamisaktiviteetteihin. Meillä on selkeä laatustrategia, jonka avulla turvataan menestyminen pitkällä aikavälillä. Johtajamme mittaavat laatua jatkuvasti.

INDIKAATTORI 7.2 Käytettävissämme olevan kalusto on laadukasta ja edellytämme myös alihankkijoitamme, että koneet ja laitteet ovat tarkoituksenmukaisessa kunnossa.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Meillä ei ole selkeitä määräyksiä kaluston kunnosta. Pyrimme pitämään laitteet sellaisessa kunnossa, että emme aiheuta vaaraa muille tielläliikkuville. Varajärjestelmää ei ole olemassa.	Korjaamme kalustoamme rutiinitarkastusten yhteydessä. Hankimme uusia vasta edellisten rikkouduttua korjauskelvottomiksi. Olemme kehittäneet korvaavan kaluston hankintajärjestelmää.	Yrityksemme johto on määritellyt selkeästi käytettävän kaluston ja lisälaitteiden laadun ja määrät. Tarvittaessa saamme korvaavaa kalustoa käyttöömme. Harkitsemme laatuapäällikön nimeämistä.	Kalustomme on aina asianmukaisessa kunnossa ja käytämme pääosin uutta, laadukasta kalustoa. Vaadimme sitä myös alihankkijoitamme. Korvaava kalusto käytettävissämme välittömästi.

INDIKAATTORI 7.3 Selviämme velvoitteistamme moitteettomasti. Laaduntuottokykymme on riittävällä tasolla ja mittaamme sitä jatkuvasti.

KYVYKKYYSTASO

0	1	2	3	4
Kyvykkyyttä ei voida osoittaa.	Henkilökuntamme suoriutuu tehtävistään moitteettomasti ja toimimme sopimuksen mukaisesti.	Henkilökuntamme pyrkii omalla toiminnallaan parantamaan laaduntuottokykymme, ja mittaamme sitä silloin tällöin.	Yrityksemme ylin johto on kiinnostunut laaduntuotto-kyvystämme ja mittaamme sitä jatkuvasti. Koulutamme henkilökuntaamme koko ajan ja palkitsemme heitä laadun parantamisesta.	Yrityksemme johto osallistuu aktiivisesti laatu-koulutuksiin ja mittauksiin. Meillä on selkeä palkitsemisjärjestelmä, jolla henkilökuntaa palkitaan laadun parantamisesta. Selviämme velvoitteistamme moitteettomasti.

Indikaattori 7.1: Yrityksemme johto on henkilökohtaisesti sitoutunut kehittämään laatua ja siihen liittyviä toimintatapoja pitkän aikavälin menestyksen turvaamiseksi. Ennen kyvykkyystasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 7.1: Itsearviointi:

- Miten laatu on todettu yrityksenne strategioissa?
- Millaisia yhteisiä laatukriteereitä on käytössänne?
- Onko yrityksellänne implementoitua laatustandardia?
- Kuinka johtajanne ovat ilmaisseet ne?
- Millaisia referenssejä on käytettävissänne?
- Miten mittaatte laatuanne?

Indikaattori 7.1: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkista strategioista ja suunnitelmista, mitä sinne on laadusta kirjoitettu.
- Tarkastele, miten yhteisiä laatukriteereitä on sovellettu organisaatiossa.
- Tarkastele, millaista palautetta johtajat antavat laadun ylittämistä / alittamisesta ja millaista palautetta työntekijät heistä antavat.
- Tunnista sellaiset referenssit, joiden avulla yrityksenne voi hyödyntää kokemuksiaan ja kehittää toimintaansa edelleen paremmaksi.

Indikaattori 7.2: *Käytettävissämme olevan kalusto on laadukasta ja edellytämme myös alihankkijoiltamme, että koneet ja laitteet ovat tarkoituksenmukaisessa kunnossa.* Ennen kyvykkyytasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 7.2: Itsearviointi:

- Millaisia talvihoitolaitteita on käytettävissänne?
- Miten kaluston huolto on järjestetty?
- Millaisia kesähoitolaitteita on käytettävissänne?
- Millaisia tukikohtia ja muita kiinteistöjä käytätte toiminnassanne?
- Miten varmistatte, että alihankkijanne käyttävät riittävän laadukkaita ja tilanteeseen sopivaa kalustoa ja lisälaitteita?
- Miten varakaluston saanti on järjestetty?
- Millainen on kaluston hankintastrategia?
- Onko urakoidenne aikana aiheutunut vaaraa sivullisille?
- Minkälaisia menettelyjä käytetään henkilöiden rekrytoinneissa?

Indikaattori 7.2: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkista kaluston ja laitteiden huolto- ja hankintastrategiat.
- Varmista, että alihankkijoiden kanssa on sovittu riittävästä laadusta.
- Tarkista, kuka on vastuussa siitä, millaista laatua alihankkijat tekevät.
- Tarkastele palautetta, jonka yrityksenne saa sidosryhmiltänne (tilaaja, alihankkija, tienkäyttäjä).
- Tarkastele henkilöstösuunnittelun ja resurssivarausten tekemistä.
- Tarkastele osaamisen kehittämissuunnittelua ja toteutusta.

Indikaattori 7.3: *Selviämme velvoitteistamme moitteettomasti. Laaduntuottokykymme on riittävällä tasolla ja mittaamme sitä jatkuvasti.* Ennen kyvykkyytasojen määrittämistä vastaajan tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

Indikaattori 7.3: Itsearviointi:

- Kuinka hyvin olette hoitaneet edelliset urakat?
- Miten reagoitte reklamaatioihin?
- Onko teillä jonkinlaista reklamaatioiden kirjausmenettelyä?
- Millaista laatukoulutusta henkilöstöllenne annetaan?
- Miten varmistatte, että henkilökunta on ammattitaitoista?
- Onko teillä sanktiokäytäntöä, jos huomaatte henkilökunnan toimivan laatuvaatimusten vastaisesti?
- Miten varmistatte alihankkijoidenne riittävän laaduntuottokyvyn?

Indikaattori 7.3: Tulevaisuuden kehityssuunnitelmat:

- Tarkista edellisen 12 kuukauden reklamaatiot.
- Tarkastele, kuinka reklamaatioita käsitellään organisaatiossanne.
- Kehitä menettely, jolla reklamaatiot tulevat kaikkien tietoon. Kehitä myös sellainen rangaistus/sanktiokäytäntö, että henkilökunnan ei kannata toimia huolettomasti.
- Kehitä laatukoulutusta ja varmista, että henkilökunnalla on asiaankuuluva ammattitaito.
- Seuraa tarkasti alihankkijoiden laaduntuottokykyä.

ISSN 1457-9871
ISBN 951-803-573-3
TIEH 3200958